

Universidade Federal do Paraná
Setor de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica

MARCELO CATTO GALLINA

**AÇÕES DO LÍDER NA GESTÃO DO DESIGN COMO AUXÍLIO NA
FORMAÇÃO DO BRANDING: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DO SETOR DO MOBILIÁRIO**

Dissertação de Mestrado

Curitiba
2006

MARCELO CATTO GALLINA

**AÇÕES DO LÍDER NA GESTÃO DO DESIGN COMO AUXÍLIO NA
FORMAÇÃO DO BRANDING: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DO SETOR DO MOBILIÁRIO**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia Mecânica.

Orientadora: Prof^a. Virginia B. Kistmann, Dr^a

Curitiba

2006

TERMO DE APROVAÇÃO

MARCELO CATTO GALLINA

AÇÕES DO LÍDER NA GESTÃO DO DESIGN COMO AUXÍLIO NA FORMAÇÃO DO BRANDING: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DO MOBILIÁRIO

Dissertação aprovada como requisito parcial à obtenção de grau de Mestre em Engenharia Mecânica, área Mecânica, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, Setor de Tecnologia da Universidade Federal do Paraná.

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Maria Lúcia Leite Ribeiro Okimoto
UFPR/PG-Mec UFSC

Prof. Dr. Fernando Antônio Forcellini

Prof^a. Dr^a. Virgínia Borges Kistmann
UFPR/PG-Mec
Presidente

Curitiba, 19 de setembro de 2006

"Quinze anos atrás, as empresas competiam em preço.
Hoje em qualidade.
Amanhã será no branding."

Robert Hayes, professor, Harvard Business School

Dedico este trabalho à minha família que maravilhosamente compreendeu os períodos de ausência necessária, a fim de realizar este trabalho. Sem o apoio de vocês não seria possível a transposição desta etapa de vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por sua palavra, força, luz e direção.

À professora Virgínia, não somente por sua orientação, mas também por sua disposição, comprometimento, envolvimento, força, apoio e incessante exemplo de profissional e de pessoa.

À Universidade Federal do Paraná (UFPR), na figura dos professores que contribuíram na parte teórica e nas experiências trocadas, bem como, ao secretário do PGMEC, Márcio Brandani Tenório, sempre atencioso nas dúvidas surgidas.

A FLEXIV, na figura do Sr. Ronaldo Duschenes, pela atenção, paciência e auxílio na busca das informações.

À minha esposa Nicole, pela paciência e dedicação neste e em tanto outros períodos.

Ao meu filho Enzo, pelas horas e momentos, que abdicamos de brincar e crescer, para o fim deste trabalho.

A todos os familiares e amigos, em especial aos colegas do programa, Roger, Flávio, Stocco, Águeda, Marco e Cláudio.

Agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho discute o papel do líder enquanto gestor de design e sua colaboração para a formação do Branding em uma pequena empresa do setor do mobiliário, da região metropolitana de Curitiba. Ele parte de uma revisão da literatura sobre os três pontos focais de análise, o papel do líder, o conceito de gestão do design e do Branding, para depois apresentar um estudo de caso. Para tanto, uma empresa familiar foi selecionada, cujo líder é um designer com reconhecida atuação como gestor. O estudo de caso foi conduzido com base em entrevistas, com a observação direta e a análise documental. Para as entrevistas, elaborou-se um roteiro tomando por base a literatura existente e os questionários encontrados que tem por foco a questão da gestão do design. A estas foram incorporadas questões específicas sobre o papel do líder. A observação direta e a análise documental seguiram os mesmos roteiros. Os resultados da atuação do gestor de design na formação da marca da empresa foram então analisados tomando por base a literatura relativa ao Branding. Neste caso, igualmente foi elaborado um roteiro para análise. Os resultados obtidos apontam que uma empresa que tenha designers dentro de sua configuração no nível estratégico e a cultura do design como competência central, tem mais chances de sucesso no mercado, pois suas ações e resultados são diferenciais percebidos pelo mercado, fortalecendo a marca dentro do branding proposto para a empresa. Como conclusão, o trabalho recomenda que novos estudos sejam efetuados sobre a temática para que estes possam contribuir para uma base teórica que fundamente a relação entre o papel do líder de gestão do design na formação do Branding nas empresas.

Palavras chave: liderança em design; gestão do design, branding, setor do mobiliário

ABSTRACT

This paper discusses the leader role as a design manager, and his contribution to the Branding development in a small size furniture company, in the suburban area of Curitiba. It starts with a literature review on three main points of analysis: the role of the leader, design management and branding concepts. Later, it presents a case study. For that reason, the company selected was a family one, whose leader is a designer with a well known performance as a manager. The case study was conducted based on interviews, direct observation and document analysis. Guidelines for the interviews were established based on the existing literature and questionnaires focused on design management, to which some specific questions concerning the leader role were added. In addition, the direct observation and document analysis followed the same guidelines established for the interviews. The results of the design manager performance in the creation of the company brand were then analyzed, based on literature regarding Branding. In this case, guidelines were also established for the analysis. The results obtained shows that a company which have designers in it's strategic level configuration and the culture of design as the central competence, have more chances to be successful in the market, so that it's actions and results are distinguished, consolidating the brand within the branding proposed to the company. In conclusion, the paper recommends that new studies on the theme be made, so that they can contribute to build a theoretical foundation to the relationship between the leader role in design management in company Branding development

Key words: design leadership; design management, branding, furniture sector.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01- Micro mesa para computador – posicionamento por variedade.....	28
FIGURA 02- Cama Mammut – posicionamento por necessidade	28
FIGURA 03- Rede de dormir 14 – posicionamento por acesso	29
FIGURA 04- Almofada Korall Anemon – design Annika Gruttel.....	30
FIGURA 05- Cadeira Ingol – design Carina Bengs	30
FIGURA 06- Principais Associações Profissionais da Área de Design	46
FIGURA 07- Gado marcado	53
FIGURA 08- Lamparina a óleo romana com marca gravada século II d.C.....	54
FIGURA 09- Made in Brazil	54
FIGURA 10- Logotipo PROSDÓCIMO (até 1995).....	57
FIGURA 11- Logotipo PROSDÓCIMO-ELECTROLUX (1995-1996)	58
FIGURA 12- Logotipo ELECTROLUX (a partir de 1996)	58
FIGURA 13- Poltrona DAN - TokStok.....	61
FIGURA 14- Cadeira Anêmona – Irmãos Campana	61
FIGURA 15- Marcas da AEG	64
FIGURA 16- AEG – Galpão de Turbina – Eckerberlichingenstrabe - 1909	64
FIGURA 17- Ventilador - AEG – 1912	64
FIGURA 18- Quadro de Gerenciamento	74
FIGURA 19- Fluxograma das etapas.....	83
FIGURA 20- Ronaldo Duschenes	85
FIGURA 21- Fábrica FLEXIV, em Pinhais	89
FIGURA 22- Layout da Fábrica FLEXIV	90
FIGURA 23- Organograma Flexiv.....	91
FIGURA 24- Fachada Fábrica FLEXIV.....	91
FIGURA 25- Cabine de Montagem e Solda.....	92
FIGURA 26- Montagem de Projetos Especiais.....	92
FIGURA 27- Prêmio MÓVELSUL 2000- LINHA MULTIUSO	93
FIGURA 28- Prêmio CNI 2004	93
FIGURA 29- Esboço da Estrutura Organizacional	94
FIGURA 30- Logotipo FLEXIV.....	100
FIGURA 31- MÓBILE	101

FIGURA 32- MOBILDESK.....	102
FIGURA 33- ES 4.....	102
FIGURA 34- Torre Ergonômica.....	103
FIGURA 35- MANCEBO	103
FIGURA 36- Estação Tecnológica / Linha 3D.....	104
FIGURA 37- Loja NILO PEÇANHA – Curitiba - Pr	104
FIGURA 38- Loja IGUAÇU – Curitiba - Pr.....	105
FIGURA 39- Loja GABRIEL – São Paulo - Sp	105
FIGURA 40- Loja MOEMA – São Paulo - Sp	105
FIGURA 41- Campanha DICAS	106
FIGURA 42- Campanha ESTRATÉGIAS DE SUCESSO	107
FIGURA 43- Folder – CATÁLOGO 2006	108
FIGURA 44- Linha MB3	108
FIGURA 45- Mesa R1	108
FIGURA 46- MR90.....	109

SUMÁRIO

Resumo	vi
Abstract.....	vii
Lista de figuras.....	viii
 1. INTRODUÇÃO	 14
1.1. Fundamentos do trabalho: justificativa.....	14
1.2. A pergunta de pesquisa.....	16
1.3. Delineamento da pesquisa	16
1.4. Contribuições da pesquisa.....	17
1.5. Estrutura do trabalho	17
 2. A GESTÃO DO DESIGN, O PAPEL DO LÍDER E O BRANDING	 18
2.1. O design como valor: A cultura do design	18
2.1.1. A gestão do design como formadora de uma cultura do design	21
2.1.2. Níveis da gestão do design	22
2.1.2.1. O design no nível estratégico	24
2.1.2.2. O design no nível tático	36
2.1.2.3. O design no nível operacional	40
2.3. A gestão do design na indústria moveleira	42
2.3.1. Programas de apoio ao Design	45
2.3.2. Programa Brasileiro de Design	46
2.4. Best practices em gestão do design no setor do mobiliário: O caso WILKHAHN.....	47
2.5. Metodologia de análise do grau de uso da gestão do design.....	49
2.5.1. Prêmio CNI	50
2.5.2. Design Management Tools – DMT	52
 3. A GESTÃO DO DESIGN E O BRANDING	 53
3.1. O conceito de branding	53
3.2. Medindo o uso do branding	56
3.3. Branding e a empresa	59

3.4. Branding e produto	60
3.5. A relação branding e design	62
3.6. Branding e marca	65
3.7. O branding e os novos processos produtivos	67
3.8. A gestão das marcas.....	69
3.9. O papel do líder na gestão do design e branding	71
 4. O MÉTODO DE PESQUISA	 76
4.1. Objetivos	76
4.2. Fundamentação da pesquisa	77
4.3. O protocolo de coleta de dados	77
4.3.1. Roteiro de entrevistas 1- Nível estratégico	79
4.3.2. Roteiro de entrevistas 2- Nível tático.....	80
4.3.3. Roteiro de entrevistas 3- Nível operacional	82
4.4. Fluxograma das etapas.....	83
 5. O CASO FLEXIV: O PAPEL DO LÍDER.....	 85
5.1. O perfil do líder	85
5.2. A Flexiv	89
5.3. O Design na Flexiv	94
5.3.1. Design estratégico	94
5.3.2. Design tático.....	97
5.3.3. Design operacional	99
5.3.3.1. O Design da marca.....	99
5.3.3.2. Os produtos	100
5.3.3.3. Lojas	104
5.3.3.4. Publicidade e propaganda.....	106
 6. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO.....	 110
6.1. Discussão dos resultados	110
6.2. Conclusão	114
6.3. Comentários finais	116

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	119
REFERÊNCIAS CONSULTADAS	127
ANEXOS	132
ANEXO- 1 – Retrospectiva do Programa Brasileiro de Design	132
ANEXO- 2 – Questionário “Indicadores de Competitividade – CNI”	135
ANEXO- 3 – Questionário “DMTools”	136
ANEXO- 4 – Questionário “Nível de Gestão do Design nas Empresas”	140
ANEXO- 5 – Lista de premiações recebidas	143

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem a finalidade de investigar as relações entre a gestão do design e o papel do seu líder, por meio de suas ações estratégicas, táticas e operacionais, auxiliando na definição do branding da empresa, utilizando como recurso um estudo de caso no setor do mobiliário, enfocando a gestão do design na empresa Flexiv, produtora de móveis de escritório.

Neste capítulo apresentamos a fundamentação que justifica este trabalho, ressaltando sua importância para a gestão do design. Apresentamos também o problema e a pergunta de pesquisa que originaram esta dissertação, relacionando-os ao método de pesquisa utilizado. Como fechamento da introdução, apresentamos a estrutura geral deste trabalho.

1.1. Fundamentos do trabalho: justificativa

Muitas das empresas que utilizam ações de design não obtêm o sucesso esperado. Este fato pode ser explicado pelas dificuldades na implantação de táticas que fortaleçam as estratégias competitivas formuladas pela empresa. Este fato é apontado na literatura como decorrente do posicionamento dos líderes ou gerentes que conduzem as políticas de design (BARRET, 1994). Desta forma, este trabalho parte do pressuposto de que as ações do líder são fundamentais para que se tenha sucesso na implantação da gestão do design.

Na literatura existente sobre a gestão do design, não dispomos, no entanto, de referências que apontem de modo sistematizado as táticas empregadas por estes líderes nas empresas para a colocação do design como valor, tornando-o uma das competências centrais da empresa.

Diferentemente, os estudos relativos à parte operacional, denominado desenvolvimento de produtos ou design de produtos, apresentam uma abordagem já em muito consolidada. Autores como Baxter (1998), Bürdek (2002), Davis-Cooper (1995) e Ruffoni (2000) apresentam as metodologias projetuais e de administração de projetos de modo bastante consolidado. Da mesma forma, a área relativa ao

design gráfico encontra-se em fase de estruturação, com trabalhos de autores como Strunck (2003) e Escorel (2000).

Em visita ao Reino Unido, junto com outros colegas designers paranaenses, tivemos a oportunidade de conhecer alguns escritórios de design, entre eles o Blue Peach, na Escócia, o Pentagram e o Wolf-Olins em Londres. Todos, sem exceção, se classificam como consultores de Branding, com uma postura de parceria com o cliente do início ao fim do processo, atuando diretamente em aspectos estratégicos. Seus clientes depositam total confiança nestas empresas. Para se ter uma idéia do nível de envolvimento, o Wolf-Olins, no desenvolvimento da comunicação visual de um novo hotel na América central, desenvolveu a marca do empreendimento, a identidade visual, projetou o mobiliário, participou das campanhas de publicidade e desenvolveu um vocabulário próprio a ser utilizado pelos funcionários do hotel no atendimento aos hóspedes (GALLINA, 2001).

Ao transformar o design em uma das competências centrais das empresas, os líderes fazem com que por meio de uma gestão integrada do design, estas ações passem a contribuir de forma definitiva para a formação do Branding nas empresas (KAPFERER 2004). O Branding, definido como o modo de administração das marcas (MARTINS, 2000), vai assim se apoiar na gestão do design para o fortalecimento do posicionamento da marca no mercado, da mesma forma que auxilia no fortalecimento do design. Isto nos faz concluir que a ação do gestor de design torna-se fundamental para o fortalecimento do Branding, e assim este trabalho visa investigar como o papel deste gestor contribui para o desenvolvimento da gestão do design. Ele busca atingir este objetivo com um estudo de caso no setor do mobiliário, enfocando a empresa Flexiv, de administração familiar e reconhecida nacionalmente como uma empresa onde a gestão do design é praticada, pelos resultados obtidos, e cuja marca destaca-se no mercado produtor de móveis de escritório (CNI, 2006). Nesta empresa, o papel do líder Ronaldo Duschenes é também destacado em vários meios (FLEXIV, 2006).

A escolha do método se apóia na afirmação de Gil (1999), em que um problema é qualquer questão não resolvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento. Isto se aplica diretamente ao estudo em questão

na medida em que não se dispõe na literatura de dados que relacionem a gestão do design e as ações do líder ao fortalecimento do Branding.

1.2. A pergunta de pesquisa

Esta dissertação tem como pergunta de pesquisa o seguinte: que ações desenvolvidas pelo líder em relação à gestão do design fortalecem o Branding?

Esta pergunta tem por objetivo geral estabelecer ações desempenhadas pelo líder sob o ponto de vista estratégico que favoreçam o desenvolvimento de práticas gerenciais que incorporem o design como uma das competências centrais das empresas, seu desmembramento em táticas e formas de design operacionais que servem como suporte para o Branding da empresa.

1.3. Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa se apóia em um estudo centrado em uma pequena empresa de caráter familiar do setor do mobiliário, produtora de móveis de escritório, onde o papel do líder é desempenhado pelo fundador da empresa. O estudo tomou como base uma empresa localizada na região metropolitana de Curitiba, que fabrica e comercializa mesas, cadeiras, armários e pequenos elementos para o uso em escritórios. Fundada há mais de 20 anos, ela vem se destacando no seu mercado pela aplicação de métodos gerenciais focados no design recebendo o Prêmio CNI de Gestão do Design em 2003 (FLEXIV, 2006). A localização e facilidade de contato com o dirigente da empresa facilitou a obtenção e coleta dos dados relativos à investigação proposta.

Quanto aos aspectos da gestão do design ele toma por foco a gestão do design sob os pontos de vista estratégico, tático e operacional (MAGALHÃES, 1997). Sob o ponto de vista do líder, seu papel é abordado enquanto estrategista (MINTZBERG, 2006).

1.4. Contribuições da pesquisa

São as seguintes às contribuições previstas para esta pesquisa:

1. Identificar as práticas desenvolvidas pelo líder da empresa sob o ponto de vista estratégico , tático e operacional, que tomam por base a gestão do design;
2. Relacionar estas práticas com o branding da empresa.
3. Desenvolver uma ferramenta de coleta e análise dos dados, que poderá auxiliar em outros projetos de pesquisa que tenham por foco o mesmo objeto.

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado da seguinte forma:

O **capítulo 1** apresenta o tema do trabalho, a pergunta de pesquisa, seus objetivos, a metodologia de trabalho empregada, juntamente com as delimitações do trabalho e finalmente a estrutura em que está dividido.

No **capítulo 2** apresenta uma revisão bibliográfica sobre a gestão do design e o papel do líder.

No **capítulo 3** apresenta uma revisão bibliográfica sobre gestão do design e o branding.

O **capítulo 4** relata o delineamento da pesquisa, com o detalhamento do método e técnicas utilizados.

O **capítulo 5** apresenta o estudo de caso realizado na empresa Flexiv.

O **capítulo 6** apresenta as principais conclusões, discussões e contribuições teóricas, bem como oportunidades futuras de aplicações práticas e também de continuidade sob o ponto de vista de pesquisa acadêmica, continuando o processo de aprendizagem.

Em seguida são descritas as referências bibliográficas e documentais pesquisadas e que serviram de base para a elaboração deste trabalho.

2. A GESTÃO DO DESIGN, O PAPEL DO LÍDER

2.1. O design como valor: A cultura do design

Cultura é uma palavra derivada metaforicamente da idéia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra. Ao se falar de cultura, portanto, estamos nos referindo ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos (MINTZBERG, 2000). No que se refere às empresas, consideramos então como cultura os valores que as permeiam, do ponto de vista das relações sociais que aí se estabelecem, mas também aos valores que orientam as estratégias empresariais.

Para Freitas (1991), a cultura organizacional refere-se, primeiro, a algum conteúdo (compreensão, artefatos, comportamentos compartilhados); segundo, a um grupo; e terceiro, ao relacionamento entre o grupo e o conteúdo, ao relacionamento entre distinção e especificidade. Ela inclui as práticas convencionais, os valores e os pressupostos da organização.

Neste sentido, na gestão do design, esta atividade é alçada a uma das culturas da organização. Nela, é importante que as empresas definam, de forma clara e objetiva, o design como um dos seus valores. Para isto, a cultura corporativa ou cultura organizacional precisa ter o design como um valor partilhado pela maioria dos membros da corporação. Ele precisa, simultaneamente, articular os elementos de integração interna e de construção social da identidade corporativa (FASCIONI, 2003).

Conforme Hamel e Prahalad (1995), é necessário que as empresas desenvolvam continuamente novas competências, com objetivo de se estabelecer no mercado. Estas competências precisam, com fundamental importância, ser transmitidas e assimiladas por todos os níveis dentro da empresa. Cultura, como valor, alinha-se, portanto ao que Hamel e Prahalad definem como competência central. Para estes autores, as competências centrais são os valores fundamentais para que as empresas não sejam vistas apenas como um portfólio de produtos e serviços, mas também como um portfólio de competências. Afinal, como esperar do

consumidor que ele “enxergue” tudo isso, sem nem as pessoas dentro da empresa a percebem, ou como “vender” algo que não acreditamos (KAPFERER, 2004). Portanto, ao integrar o design como um valor, precisamos transmitir este valor de alguma forma ao consumidor, por meio das ações que os membros da corporação desenvolvem.

Segundo (FREITAS, 1991) a cultura organizacional pode ser entendida como:

- as regras do jogo que fornecem significados, direção e mobilização – é a energia social que move a corporação à ação;
- “a maneira como fazemos as coisas por aqui”;
- fonte de significados e
- uma moeda social.

Desta forma, podemos dizer que este modo de fazer, seus significados, o valor comercial, os valores e crenças das pessoas exercem forte impacto sobre a cultura organizacional. Afinal, empresas são constituídas de pessoas cujos valores e crenças inevitavelmente influenciam seus pensamentos e atos (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Portanto, a figura do líder é influenciada pela sua cultura particular, tanto como o trabalho coletivo dos diversos colaboradores das empresas influenciados pelas culturas individuais.

No momento em que os produtos, dentro de seus segmentos, não podem mais se diferenciar pelos materiais e processos, ou ainda pela performance, é que surge a escolha definida por meio da marca. As marcas e suas estratégias têm como função neste contexto além de diferenciar uma do outra, passar, mostrar e o que é mais forte contar ao consumidor que ele não está levando apenas uma palha de aço, ou um sapato ou um veículo. Ele está conhecendo, entrando na cultura da empresa que se propôs a fabricá-lo ou vendê-lo (OLIVER, 1999).

Neste sentido, o design, como materializador dos valores de uma marca torna-se importante como um dos agentes fomentadores da cultura empresarial, enquanto ele também faz parte desta cultura, como um valor (MARTINS, 2000).

As diversas empresas, todas sem exceção, trabalham seus valores de forma independente. Para algumas empresas cultura e valores pode ser traduzido

como “o conhecimento adquirido que as pessoas usam para interpretar experiências e gerar comportamento social” (OLIVER, 1999).

Segundo Hamel e Prahalad (1995), a busca de vantagem competitiva na maioria das empresas é feita segundo alguns procedimentos basicamente imitativos: baixar o custo da mão-de-obra, racionalizar produção por meio de economia de escala, controlar a qualidade, produzir somente o essencial (*just-in-time*). Além disso, algumas buscam alianças com outras empresas.

Para estes autores, tanto quanto para Mintzberg (2006), para se obter realmente vantagens competitivas únicas, é preciso ter um objetivo estratégico bem definido. Esse objetivo invariavelmente passa pela busca incessante de liderança em todos os níveis organizacionais, e pode ser expressa geralmente em poucas palavras que refletem a filosofia geral da empresa. Além disso, deve haver um processo de gestão ativa, que mantenha o foco da organização na essência da vitória, motive e estimule as contribuições dos colaboradores, sustente o entusiasmo e conduza a destinação de recursos de maneira objetiva (HAMEL e PRAHALAD, 1995). O gestor de design deve estar plenamente sintonizado com esta filosofia, para que os produtos e serviços gerados reflitam-na junto aos colaboradores, fornecedores e consumidores.

É preciso que se estabeleça, portanto, uma “cultura de design” na empresa, a qual pode ser feita de várias maneiras: por meio de eventos expositivos sobre o design: palestras, filmes, reuniões, visitas guiadas, apresentação de exemplos como material impresso, embalagens e identidade visual (WOLF, 1998). Podem ser também realizados eventos com participação ativa do pessoal, como oficinas, repentinas ou brainstormings para a solução de problemas específicos. Neste ponto, a existência de convênios com universidades pode ser um caminho interessante, pela possibilidade de se levar membros da equipe para visitar instituições, ou de trazer estudantes para o interior da empresa. A realização de cursos de extensão também pode facilitar a internalização de conceitos de design junto à equipe. Todos esses meios podem ser úteis para que se desenvolva no seio da empresa uma cultura efetiva de design, e este processo nem sempre é tão rápido, pois depende da forma com que a própria empresa conduz sua estratégia de design (FASCIONI, 2006).

Para se criar engajamento da equipe acerca do objetivo estratégico da empresa há, segundo Hamel e Prahalad (1995), algumas ações a serem feitas. Essas ações podem ser transpostas para a gestão do design, a fim de se criar envolvimento interno. São elas:

- evitar a estagnação por meio da localização e ampliação de pontos fracos no processo de design;
- tornar os desafios de design desafios pessoais, estimulando os colaboradores a fazerem comparações de si mesmos com os concorrentes;
- habilitar e estimular os colaboradores a usar ferramentas operacionais que possam ajudá-los a aumentar a eficiência;
- dar tempo aos colaboradores para que possam digerir um desafio proposto antes de lançar outro;
- criar um senso de responsabilidade recíproca, com reconhecimento e recompensas claras, bem como os riscos de eventuais dificuldades.

2.1.1. A gestão do design como formadora de uma cultura do design

O Design tem sido destacado como uma das principais formas pelas quais as empresas obtêm sucesso. Segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI, 1998), a implantação das atividades de design, contribuíram para um aumento em 75% das vendas dos produtos em um estudo efetuado junto a empresas nacionais. Neste mesmo estudo, em 41% dos casos onde foi aplicado, o design contribuiu para a redução nos custos de produção. Considerando a administração destas empresas, o estudo apontou ainda que 72% das decisões efetuadas eram feitas pela direção da empresa, sendo este posto ocupado pelo próprio proprietário (CNI, 1999).

Para o *International Council of Societies of Industrial Design* - ICSID, design, pode ser definido com “uma atividade criativa cujo objetivo de estabelecer as qualidades dos objetos, dos processos, dos serviços em todas as etapas do processo. Conseqüentemente, o projeto é o fator central de inovação humana, das tecnologias e o fator crucial num processo de troca cultural e econômica” (ICSID, 2006).

No entanto, a forma de abordagem que considera a atividade de design de modo isolado vem sendo substituída por uma nova noção, que contribui de modo mais eficaz e se apóia no conceito de Gestão do Design. Neste sentido, autores, tais como Gierke, Hansen e Turner (2002) apresentam três pontos que consideram fundamentais para entendermos o papel da Gestão do Design:

- gestão do design é um imperativo comercial;
- design é uma ferramenta de negócios que torna a estratégia visível a todos os indivíduos envolvidos;
- investimento em design tem como resultado um aumento do valor da marca e apresenta a diminuição os custos de desenvolvimento de novos produtos.

O termo Gestão do Design, tradução para a língua portuguesa do termo Design Management, apresenta uma variedade de conceitos, devido a esta transferência lingüística. No entanto, todos os autores interpretam a gestão do design como uma atividade mais ampla de design. Segundo Kistmann (2001), a gestão do design

“não deve ser compreendida como a gerência de um escritório de design ou de um projeto de produto ou sistema seja isto desenvolvido fora ou dentro da empresa. Tampouco deve ser entendida como uma educação de gerentes sobre a atividade de design. A Gestão do Design deve ser compreendida como o efeito do desdobramento de recursos de design disponíveis em uma organização pelos gerentes de planejamento, visando os objetivos da corporação. O termo Gestão do Design inclui em si uma ligação bastante próxima com a questão inovação tecnológica, devendo ele ser compreendido com o competência central”.

Neste trabalho, estamos adotando esta visão ampliada que considera a gestão do design como de gerenciamento dos “recursos humanos e materiais, desde o lançamento de uma idéia até seu lançamento no mercado” (WOLF, 1998).

2.1.2. Níveis da gestão do design

Brasil e Ritto (2000) distinguem dois aspectos relevantes da gestão do design relacionados à sua inserção na estrutura e na estratégia empresarial. O primeiro corresponde à gestão dos processos de design, enquanto o segundo aborda a “interface” do design com a gestão organizacional. Pode-se entender a

gestão dos processos de design como sendo a gestão das atividades técnicas específicas do campo do design, com ênfase especial às atividades projetuais, conceitos e metodologias, também denominado na literatura como design operacional. Por outro lado, como interface do design com a gestão organizacional, estende-se às relações do design com as demais atividades empresariais, como marketing, engenharia e administração, definidas por outros autores como design estratégico e design tático.

A influência e a importância da inserção do design no delineamento das estratégias empresariais são apontadas por outros autores. Turner e Topalian (2002), decompõem o espectro do design na liderança e gestão. Segundo estes autores, a face da liderança do design visa proporcionar uma visão de futuro que a empresa deseja atingir. Isto porque as empresas com uma postura de vanguarda sempre buscam se posicionar à frente de suas concorrentes visualizando o futuro antes mesmo que elas sejam capazes de desenvolvê-lo (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Para Magalhães (1997), a competitividade criada pela abertura de mercado foi palco para a discussão da aplicação do papel estratégico do design nas empresas. O período de economia fechada no Brasil deixou seqüelas decorrentes das estratégias reativas, apoiadas na cópia de produtos, até então adotadas pelas empresas que contavam com um mercado cativo. Com a invasão de produtos importados de melhor qualidade, de preço acessível e com características peculiares que seduziam os consumidores, as empresas nacionais sentiram-se ameaçadas pela competição no mercado local. A reação das empresas foi buscar estratégias pró-ativas para inovar seus produtos, e assim, posicioná-los novamente em um mercado interno, composto por consumidores que aprenderam a ter elevadas expectativas ao serem expostos ao mercado globalizado. Logo, a gestão do design se insere no mercado globalizado como ferramenta estratégica empresarial, responsável pela interação da experiência do cliente às condições ambientais, na geração de produtos e serviços inovadores.

Magalhães (ibid) apresenta a gestão do design como uma atividade que pode ser dividida em três níveis: o estratégico, o tático e o operacional.

No nível estratégico ela se encarrega da:

- estratégia da empresa proveniente da formulação dos objetivos;
- competência e meios disponíveis para cumprir os objetivos empresariais.
- exploração dos pontos fortes e contornar os fracos;
- diferenciação em relação às empresas competitivas e
- criação de uma identidade única.

No nível tático, a gestão do design tem com função:

- o controle, coordenação e aprovação de todas as atividades de design para cumprir a estratégia empresarial;
- a avaliação do processo de design, verificando se ele segue a estratégia geral definida;
- a integração do processo de design na empresa e
- as conexões com a fabricação, com os processos de comunicação, de pesquisa e de desenvolvimento.

Por último, no nível operacional, a gestão do design teria como função administrar:

- a organização do fluxo de trabalho das atividades de design;
- a realização das tarefas, planejamento de horário, de orçamento e dos empregados e
- a adaptação das atividades de design às estruturas internas.

Pelegri (2004), no entanto, considera que no nível operacional as atividades da gestão do design se voltam mais para a gestão dos projetos, sejam eles do ponto de vista dos elementos de comunicação interna ou externa das empresas, incluindo aqui as formas gráficas ou de produto, se alinhando mais ao pensamento de Brasil e Ritto (op.cit).

2.1.2.1. O design no nível estratégico

Segundo Mintzberg e Lampel (2000), existem dez correntes teóricas principais relacionadas à estratégia, e que na verdade não são classificações estanques, mas diferentes aspectos de um mesmo processo. Essas dez tendências

de pensamento estratégico podem, no entanto, ser agrupadas basicamente em “prescritivas” e “descritivas”. Em termos gerais, as “prescritivas” buscam orientar como deve ser uma estratégia, enquanto que as “descritivas” buscam explicar como são as estratégias. A gestão do design pode ser classificada neste modelo como uma atividade estratégica prescritiva, na medida em que visa formular procedimentos que venham contribuir para um melhor posicionamento estratégico das empresas, como um tipo de modelo, apesar de não tê-lo definido passo a passo.

Outra corrente na formação da estratégia, se apresentando como uma das mais antigas com mais de dois mil anos, são as estratégias de posicionamento no contexto militar. Os escritos de Sun Tzu, estrategista militar chinês que viveu em 400 a.C., sobre o campo de batalha é constantemente comparado com o mercado. Apesar de antigo é altamente contemporâneo, pois sugere que realmente não existe muito de novo (VERZUH, 2000).

Na formulação do processo de estratégia de posicionamento de uma empresa, Borja de Mozota (2002) apresenta dois modelos de posicionamento, que definem as responsabilidades e as lideranças que influenciam na cultura da empresa. O modelo inato e o adquirido. No modelo inato, este posicionamento cresce fora das organizações que consideram o design parte do processo de início da empresa. Como exemplo deste modelo podemos citar a Ikea, Olivetti, Braun e a Apple dentre outras empresas que foram fundada por designer/empreendedores nos mais diversos segmentos. Estas empresas se diferenciam por incorporarem este estilo em todos os setores da empresa (ibid).

No modelo adquirido, pode ser identificado pelas empresas em que o design foi sendo “adquirido”, sedimentado pela própria experiência, como na Philips, na Sony e etc (ibid).

Mintzberg (2006), aponta ainda cinco aspectos da administração estratégica que se relacionam à gestão do design: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

a) Estratégia como plano

Planos criados de modo consciente e com um propósito bem definido são comuns na área do design. Pode referir-se ao plano de design da empresa, com tópicos principais bastante claros.

b) Estratégia como pretexto

Utilizar o design como uma espécie de manobra para confundir ou superar a concorrência pode ser outra ação da empresa. Neste caso o design é usado mais como ameaça do que como consecução em si.

c) Estratégia como padrão

A consistência de comportamento de uma empresa com relação ao plano de design praticado é também uma forma de estratégia, e pode ser feita de forma deliberada ou não, e depende basicamente das condições em que a empresa se encontra, tanto de posição quanto do momento.

d) Estratégia como posição

A busca de definição de uma posição para a empresa em relação ao ambiente também pode ser feita por meio do design. Tanto a elaboração de planos de design bem definidos quanto comportamentos sistemáticos com relação a ele podem levar a empresa a uma posição mais definida com relação ao seu ambiente.

Processos estratégicos em design podem, assim como em outras áreas, ser vistos desde o mais deliberado até o mais emergente. No caso do Brasil, temos grandes corporações com planos de design extremamente deliberados, como em algumas multinacionais, e outras empresas com uma gestão de design altamente emergente, sobretudo em pequenas e médias empresas, que não tem planos consolidados de design, se consideramos ainda as definições de Mintzberg (ibid).

Estas características influenciam o fato de que muitas indústrias brasileiras ainda trabalham de forma basicamente reativa e sem muita organização interna com relação ao design respondendo aos estímulos do mercado. Apresentam, portanto, estratégias que oscilam entre imposta e desconectada, com variedade de padrões de comportamento interno. Mas há também as que utilizam estratégias empreendedoras com elementos de ideologia e de consenso, buscando padrões de comportamento comuns. No entanto, geralmente não podemos enquadrar as

estratégias usadas sob uma única ótica, pois há influência de várias abordagens, tanto deliberadas quanto emergentes (ibid).

Baseando-nos no conceito de estratégia de Andrews (1980), podemos definir a gestão do design ao nível estratégico como sendo “o modelo de decisões em design de uma empresa”. Sob este ponto de vista, a estratégia geral da empresa determina onde se quer chegar, como chegar, o tipo de negócio, ou negócios, a serem adotados, o que ela é, ou pretende ser, e os benefícios que ela trará (ibid).

Para tanto, a empresa deve ter claro os valores que deseja privilegiar (MINTZBERG, 2006) e neste sentido, para o estabelecimento do design no plano estratégico, ela deve tomar o design como um destes valores. Desta forma, a estratégia de design passa a ser inserida nesta estratégia geral, determinando então as metas de design, gerando as políticas e planos de design.

A estratégia geral da empresa enquanto modelo de decisões é também fundamental para definir o caráter e a imagem central da empresa, bem como sua posição no mercado (ibid). Neste ponto a estratégia de design pode colaborar para consolidar tanto imagem quanto posição, aprimorando a identidade corporativa, ou seja, a marca.

Diferentemente da eficácia operacional, a estratégia busca a diferenciação de atividades. Isto implica em fazer coisas diferentes, únicas, buscando um posicionamento estratégico (ibid). No caso da gestão de design, não adianta haver eficácia operacional, se não houver uma estratégia de design com foco nos valores privilegiados, na diferenciação, na criação de benefícios únicos para o cliente.

A inovação em design é, neste caso, uma ferramenta poderosa de geração de valor, e a cultura de inovação algo essencial a ser implantado numa empresa que busca posicionamento estratégico. A empresa Tok&Stok, que atua no comércio de móveis, por exemplo, busca constantemente observar o seu público para garantir que seus produtos estão em sintonia com as expectativas e necessidades dele, incentivando a geração de novos produtos alinhados com os seus valores (TOK&STOK, 2006).

Segundo Porter (1989), a definição estratégica das empresas em relação ao tipo de posicionamento adotado pode ser classificada em três tipos mutuamente exclusivos, e, devem ser trabalhados pelo gestor de design. O primeiro baseia-se em variedade (Fig 01), no qual a escolha se dá pela variedade do tipo de produto ou

serviço oferecido, e não por segmento. Neste caso a estratégia de design, aliada a um marketing bem direcionado, pode colaborar para atingir excelência e baixo custo do produto ou serviço oferecido.



Fig 01. Micro mesa para computador – posicionamento por variedade

Fonte: <http://www.tokstok.com.br>, acesso em 05 de maio de 2006

Há o posicionamento por necessidade (Fig 02), que é a forma mais tradicional e intuitiva adotada pelas empresas. É focado nas necessidades de um segmento, e na criação de uma estratégia para atendê-las. No entanto, essa estratégia deve levar em conta um conjunto de atividades também diferenciadas, que não possam ser facilmente imitadas pelos concorrentes.



Fig 02. Cama Mammút – linha infantil – posicionamento por necessidade

Fonte: <http://www.ikea.com>, acesso em 05 de maio de 2006

Por último, há o posicionamento por acesso (Fig 03), que depende de fatores geográficos, de escala do cliente ou outro fator que exija atividades diferentes para atendê-lo. Há distribuidora de rações para animais que atendem especificamente grandes produtores, e outras que vendem para pequenos aviários nas cidades, por exemplo.



Fig 03. Rede de dormir 14 - posicionamento por acesso

Fonte: <http://www.artesanatobrasil.com.br> – acesso em 05 de maio de 2006

Ao se atingir um posicionamento estratégico, no entanto, surge à necessidade de mantê-lo, antes que um concorrente tente imitar o conjunto de atividades únicas. Existem muitos concorrentes que tentam manter esta posição existente. São os chamados indecisos e, segundo Porter (1989), são muito comuns. Esta busca por uma posição estratégica idêntica a de um concorrente, no entanto, implica em uma escolha pela qual a sustentabilidade positiva do posicionamento não se assegura. Não é possível haver posição estratégica sustentável onde há atividades incompatíveis, sob o risco de haver inconsistência na imagem percebida pelo cliente. Operacionalmente esta opção torna-se inviável na medida em que a incompatibilidade gera a necessidade de produtos e serviços diferentes, que exigem operações internas e externas diferentes. Em resumo, não se pode atender a todo mundo ao mesmo tempo, é preciso fazer escolhas.

Considerando estas observações, a gestão de design baseia-se na definição da estratégia adotada, e no posicionamento estratégico obtido. Portanto, afeta e é afetada por estas ações. Deve haver, então, uma visão bem clara do posicionamento adotado para que as ações de design colaborem efetivamente para a consolidação ou mudança deste posicionamento.

A missão da empresa sueca IKEA, líder no mercado mobiliário com 90.000 colaboradores e atuando em 44 países, é ajudar o maior número possível de pessoas a desfrutar uma vida melhor no seu dia-a-dia. A empresa atinge este objetivo por meio do seu conceito de negócio, que é fundamentado na oferta de uma linha de produtos para o lar, ampla, bem desenhada, funcional e com preços baixos, para viabilizar a compra para muitas pessoas. Com base neste conceito, a produção da IKEA é orientada para venda a varejo (Fig 04). O posicionamento de negócio da

IKEA é oferecer uma gama ampla de mobiliário (Fig 05) e artigos para o lar, funcionais, com design e a preços acessíveis para a maioria das pessoas (TEIXEIRA, 2005). O design é nesta empresa considerado um valor, incorporando-o na sua administração estratégica, ou seja, no design no nível estratégico.



Fig 04. Almofada KORALL ANEMON - Design: Annika Gruttell

Fonte: <http://www.ikea.com>, acesso em 05 de maio de 2006



Fig 05. Cadeira INGOLF - Design: Carina Bengs

Fonte: <http://www.ikea.com>, acesso em 05 de maio de 2006

Outro ponto importante na definição e na ação estratégica está relacionado à busca em evitar a ação da concorrência. Porter (op cit) aponta o ajuste das atividades ligadas à estratégia como fator de sucesso nesta empreitada. Pode haver basicamente três tipos de ajuste:

- de consistência simples;
- de atividades reforçadas e
- de otimização de reforço.

Esses ajustes também devem envolver a gestão de design, para que ele possa maximizar o potencial estratégico por meio de ações próprias (ibid).

O ajuste do tipo de consistência simples tem por objetivo garantir o acúmulo de vantagens competitivas em cada atividade, evitando o desgaste ou

cancelamento, e facilitar a comunicação da estratégia a todos da organização. Por outro lado, o ajuste de atividades de reforço ocorre quando são feitas ações que procuram reforçar o posicionamento estratégico. E os ajustes de otimização de esforço ocorrem para dar ênfase em uma determinada atividade, mas sempre com foco no todo da estratégia. Nos três tipos de ajuste, cada atividade busca ampliar o potencial das outras, tornando mais difícil justificar o sucesso da estratégia com base em forças individuais. Esses ajustes conduzem a posições mais sustentáveis e diferenciadas.

O modo como a empresa olha o mundo pode se refletir na sua estratégia de design e, por consequência, nos seus valores e nos seus produtos (SANTOS, 2000). Temos exemplos que vão desde o “design ecológico”, praticado por exemplo como a empresa francesa MDI com seu modelo de carro a ar comprimido ou a empresa automotiva Mercedes e seus bancos com fibra de coco. Outros casos enfocam o chamado “design limpo”, tendo como exemplo os produtos Braun, Bang & Olufsen e Audi. Temos ainda o “design cultural”, que pode ser exemplificado pelo móvel italiano em geral; o “design eficiente, avançado e com preço justo”, como os eletroeletrônicos japoneses em geral e muitos outros mais. O importante neste caso é a internalização destes valores pela empresa, tomando-os como valores propostos e defendidos.

A simultaneidade, em uma mesma estratégia, de vários pontos de vista, é algo bastante comum (MINTZBERG, 2006). Portanto:

- compreender uma estratégia de design enquanto plano implica em compreender primeiro o que e como o estrategista da empresa está pensando;
- compreender uma estratégia de design como pretexto exige entender a dinâmica da competição em que a empresa está envolvida, suas ameaças e manobras;
- compreender uma estratégia de design como padrão aponta para o entendimento de como se forma uma consistência de comportamento dentro da empresa;
- compreender uma estratégia de design enquanto posição passa pela compreensão de como a empresa atinge e protege sua posição no ambiente competitivo em que se insere;

- compreender uma estratégia de design enquanto perspectiva exige antes saber como é feita a difusão coletiva de uma intenção, a qual se transforma em normas e valores, e como se infiltram e se consolidam padrões de comportamento em um grupo (MAGALHÃES, 1995; AGUIAR, MERINO, PEREIRA, 2002; WHITTINGTON, 2005).

Além disso, estratégias de mudança em design podem ocorrer desde as formas mais deliberadas até as mais emergentes, adaptando os conceitos de Mintzberg (op.cit). Assim, as decisões estratégicas em design apontam a direção geral a ser seguida pela empresa, definem e direcionam recursos, e determinam a eficácia do plano de design. Entendemos, portanto, a estratégia de design como o plano que integra as metas, políticas e programas, que denominamos táticas de design, a serem implementados em uma empresa. Neste caso:

- as metas de design: definem o objetivo (o que) e o tempo (quando) dos resultados, e podem ser objetivos de valor, objetivos organizacionais gerais ou objetivos menos permanentes;
- as políticas de design: são regras ou diretrizes para delimitar o campo de ação;
- os programas de design, que incluem a administração de projeto e os métodos projetuais: são basicamente seqüências de operações passo-a-passo (como) para atingir as metas de design. Eles implicam na existência de recursos e acompanhamento de todo o processo.

A avaliação estratégica baseada unicamente em resultados é outro ponto conflitante, pois pode mascarar outros fatores menos óbvios, e os avaliadores nem sempre estão preparados para fazê-la. Portanto, gestores de design que se depararem com a tarefa de analisar uma estratégia de design devem estar atentos aos aspectos citados (TEIXEIRA, 2005).

Pode-se, segundo Rumelt (1991), utilizar testes de verificação para verificar: a consistência de metas e políticas, a concordância com o meio externo e suas transformações, a criação de vantagens competitivas e a viabilidade no uso dos recursos disponíveis pela empresa. No caso do design, se a estratégia não passar

por uma destas verificações, deve ser reanalisada e se necessário refeita, pois sua continuidade pode afetar o futuro da empresa.

Devido à importância desses critérios de avaliação podemos analisá-los em separado :

Consistência: Baseia-se principalmente na clareza dos conceitos propostos na estratégia, com a finalidade de obter coerência nas ações. A falta de consistência pode ser detectada por alguns sinais, como a persistência de problemas de coordenação e planejamento, sucesso de alguns departamentos em detrimento de outros e ineficiência na delegação de autoridade. O confronto entre objetivos e valores internos é outra forma de inconsistência. Todos esses sinais podem estar presentes também em uma estratégia de design.

Concordância: Passa por duas formas de relacionamento da empresa: uma de adaptação ao ambiente e outra de concorrência com outras empresas. No caso da adaptação ao ambiente, a percepção das tendências e suas interações é fundamental, e esse papel é particularmente importante na gestão de design, pois seu foco principal é direcionado às necessidades, tanto presentes quanto futuras. A percepção de como se formou a base econômica na qual a empresa está inserida é fundamental para o desenvolvimento desta percepção.

Vantagem: O objetivo final de toda estratégia corporativa é obter uma vantagem duradoura e forte. A estratégia de design pode oferecer uma colaboração fundamental para isso. Para tanto, o desenvolvimento de habilidades gerenciais em design é um dos aspectos mais importantes, mais do que as próprias habilidades individuais dos membros da equipe de design, pois a estratégia deve ser mantida. Isto porque pode haver uma mobilidade nos recursos humanos, como quando um designer troca uma empresa por outra.

Outros recursos que geram vantagem são os relacionados às patentes e à própria imagem da empresa perante os colaboradores (MINTZBERG, 2006 ; PORTER, 1989). A posição da empresa pode ser uma vantagem, principalmente se oferecer aos clientes produtos e serviços com valor único, diferenciado, difícil de ser copiado, ao contrário da disputa simplesmente por preço. Um bom processo de design pode atuar decisivamente para a conquista dessa posição, pela geração de

produtos ou serviços com valor diferenciado, o que freqüentemente está relacionado às patentes. Isto reforça a sua imagem perante os colaboradores e perante os clientes e fornecedores em geral, pois a vantagem posicional pode ser criada quando a empresa é a primeira a entrar num segmento, e neste caso o design assume um papel essencial devido ao seu caráter intrinsecamente inovador (AMBONI, MERINO e SOUZA, 2002).

Ações de preservação ou fortalecimento da posição também são importantes, e geralmente mais fáceis de se executar, quando já se detém uma posição no mercado (FASCIANI, 2006). Ações de design também podem colaborar para este reforço. Ter o controle estratégico de matérias-primas, localização geográfica, liderança em um campo de conhecimento específico, produção de linhas completas em setores onde ocorre o barateamento de produtos, ou ainda ser conhecido como fornecedor confiável e seguro, são ações que podem ser influenciadas pelo design. Da mesma forma, liderar um segmento, pelo domínio de know-how específico, como apresentado na experiência da Ideo, empresa multinacional de desenvolvimento de design no projeto das linhas de produtos Palm, ou pela produção de linhas completas, como nas indústrias de celulares em geral, são vantagens obtidas muitas vezes com a adoção de estratégias de design eficientes.

Viabilidade: A disponibilidade financeira geralmente é colocada como o primeiro fator limitante na elaboração de uma estratégia (PORTER, 1989), mas atualmente existem diversas alternativas para minimizar essa limitação e que podem ser utilizadas também para se expandir o potencial de uma estratégia de design.

Porém, a maior limitação é aquela relativa às capacidades individuais e organizacionais (ibid). Uma avaliação destas capacidades deve levar em conta se a organização tem efetivamente as habilidades e conhecimentos exigidos para a execução da estratégia, e se há interação suficiente entre os setores internos para implementá-la.

Por último, assim como a estratégia geral, a estratégia de design deve ser desafiadora e motivadora o suficiente para que seja aceita pelo corpo interno (diretores e funcionários) e externo (fornecedores, financiadores e outros) (TEIXEIRA, 2005).

Assim, podemos dizer, que o design em seu nível estratégico é a efetiva alocação e coordenação dos recursos e das atividades de design para atingir os objetivos da empresa (LOJACONO & ZACCAI, 2004).

Outro aspecto citado na literatura definidor do posicionamento estratégico vantajoso relaciona-se à capacidade de inovação das empresas (HAMEL e PRAHALAD, 1995). No entanto, as empresas enfrentam freqüentemente o seguinte dilema: concentrar-se em pequenos ajustes e melhorias nos produtos existentes, que por si só podem gerar um crescimento imediato, ou implantar políticas de inovação de forma radical que podem fornecer grande valor agregado num longo prazo, mas com um retorno baixo num curto espaço de tempo.

Muitos consumidores percebem quando se trata de uma inovação ou de um produto melhorado. Mais ainda, este tipo de posicionamento das empresas em busca de inovações reflete se a empresa está preocupada com o seu crescimento e que investe em pesquisa e desenvolvimento, gerando produtos “especiais”, inovadores. Muitos consumidores estão dispostos e querem pagar mais para terem esses novos produtos (CHRISTENSEN, 2003).

O crescimento de uma empresa está diretamente ligado à inovação que ela pode promover e ele é importante, pois as empresas criam valor para os acionistas por meio do crescimento lucrativo. No entanto, depois do amadurecimento do negócio principal da empresa, a busca de plataformas de crescimento envolve grandes riscos (ibid).

Com o intuito de identificar os níveis de riscos envolvidos, podemos classificar as inovações em três níveis: o nível de inovação básica, inovação relativa e o de inovação conceitual (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

O nível básico se restringe em pequenas melhorias nos produtos ou serviços, como atualizações de softwares, modificações em automóveis de ano em ano.

O nível de inovação relativa, baseada na busca de produtos ou serviços existentes no mercado, porém voltados para novos mercados. O uso da Internet evoluindo de consulta de dados e transações bancárias, para sistemas de vídeo conferências com transmissão simultânea de dados, ou o uso dos aparelhos celulares como ferramentas de acesso a Internet (OLIVER, 1999).

O último nível, que apresenta um risco muito maior, porém gerando um grande valor, é o nível de inovação conceitual, que se define como produtos ou serviços com novos conceitos, com novas propostas de valor agregado e com modelos de negócios que irão revolucionar o mercado. Cartões dotados de chips processadores multifuncionais com circuitos integrados, que permitem que as informações sejam armazenadas e processadas no próprio cartão, oferecendo um vasta gama de aplicações pode ser considerada uma inovação conceitual.

Segundo Christensen (2003), tanto a inovação básica como a relativa podem gerar altos retornos de curto prazo, mas provocando uma saturação do mercado e logicamente encurtando o ciclo de vida do produto. Em contrapartida, a inovação no nível conceitual pode gerar maiores retornos de longo prazo. O dilema surge: em qual nível as empresas devem inovar? A resposta mais correta seria manter um equilíbrio entre os três níveis, pois as inovações no nível básico e no nível relativo são os que literalmente geram receitas de acordo com as despesas e contribuindo, movimentando a empresa, proporcionando investimentos para as pesquisas no nível conceitual, que como estão em fase “conceitual”, necessitam de um tempo maior de aprimoramento e conseqüentemente de investimentos. Quando num determinado momento se reconhece a eficácia resultante de uma inovação que está se tornando emergente, é possível formalizá-la, melhorá-la, transformando-a em estratégia de inovação no mercado.

Kotler (1998) concorda com a idéia que a alta administração pode ser importante fonte de idéias de novos produtos. Em empresas conhecidas pela inovação, é provável que o papel da alta administração não seja inventar produtos, mas estimular pessoas para que apresentem idéias e as coloquem em ação.

2.1.2.2. O design no nível tático

Um plano estratégico de design pode, assim como em outras áreas, fazer o uso de táticas durante a sua execução. Por isto, é importante diferenciar estratégia e tática. Enquanto as estratégias contemplam objetivos de uma forma mais ampla, as táticas podem ocorrer em diversos níveis de execução do plano estratégico. Segundo Mintzberg (2000), a estratégia de uma empresa pode ser percebida pelo padrão emergente das metas, políticas e principais programas operacionais

utilizados pela empresa, e essa percepção também é possível para estratégias de design, resultando em suas táticas.

Primeiramente, as empresas devem definir, como irão lidar com o aspecto organizacional, ou seja, quem ou que setor será responsável pelo desenvolvimento de novos produtos. Segundo Mintzberg (2006) algumas empresas sugerem:

- gerentes de produto - neste sistema muitas falhas podem ser constatadas, pois o gerente pode apresentar um conhecimento específico sobre produto ou público por exemplo, mas sem tempo para novos produtos;
- gerentes de novos produtos - têm como vantagem um tempo maior para este fim, porém apresentando como deficiência uma visão limitada da extensão da linha existente;
- comissões – grupos de funcionários que analisam as propostas;
- departamentos de novos produtos - ligados à alta gerência, e que tem como função a geração e seleção de novas idéias, trabalho de campo e comercialização e
- equipes de empreendimentos novos - modelo indicado para empresas que tenham como competência a inovação, onde as etapas no desenvolvimento de determinado produto é fechado, ou seja, pode ser passado a frente, após o cumprimentos de questões ligadas ao conceito, necessidade, consumidor e etc.

Cardozo (2005) aponta como os seguintes programas que fundamentam o design tático na Volkswagen do Brasil:

- a) Programa ForMotion: para manter a consistência da estratégia da empresa é preciso situar com êxito as marcas e os modelos adequados a cada segmento do mercado. A concorrência entre as montadoras desencadeia uma guerra de descontos em muitos mercados, da qual a empresa não tem a intenção de participar para, desta forma, poder preservar o valor dos produtos e das marcas. O programa ForMotion criado em 2004 pelo presidente do grupo envolve temas e idéias convenientes para que o grupo Volkswagen cresça fortalecido. Otimizar a gestão de processos, desenhar os produtos que sejam mais fáceis de fabricar e mais atrativos ao cliente, além de diminuir a diversidade de

componentes reduzirão custos e tornarão os produtos mais acessíveis aos clientes são os objetivos deste programa;

- b) Sistema Kunde to Kunde: no Brasil a compra de um carro é feita com base no sistema Kunde to Kunde (K to K), ou Cliente para Cliente, criado com o objetivo de aumentar a satisfação dos clientes, oferecendo-lhes não apenas a melhor relação custo/benefício e com produtos sob medida, mas também lhes entregando no menor prazo possível;
- c) Programa Excellence: são valores praticados então pela empresa a excelência nos seus produtos em termos de qualidade, o foco no consumidor, de modo a prever as suas demandas ainda não atendidas, e a inovação em processos produtivos alinhados com estas estratégias.

Algumas práticas vitoriosas de inovação e crescimento, que as empresas procuram integrar dentro de sua cultura empresarial (PELEGRI, 2004):

- qualidade – esta prática já se encontra em pleno desenvolvimento pelas empresas, e todo o consumidor, espera e exige qualidade de qualquer produto ou serviço. Além disso, a norma ISO 9000 e suas variações vem sendo considerada como decisiva para a introdução de produtos no mercado.
- customização – os processos de customização em massa têm sido mais e mais buscados pelas empresas que produzem em série. Esta prática funciona bem para determinados segmentos, porém é de difícil utilização em outros.
- melhorias contínuas - dependendo do tipo do produto isso se torna imperceptível ao consumidor.

Isto porque os clientes querem alta qualidade e exigem mais serviços como grande conveniência, customização, privilégios para repetir compras e garantias e etc, porém sempre querendo pagar menos (ibid).

Historicamente, um dos grandes objetivos do design e do marketing social propostos inicialmente pelo Estado e da sociedade, tenha sido alcançar a mudança do comportamento ou da percepção da população em relação a um determinado

tema, como preconceito racial, controle populacional, prevenção de doenças, interrupção de confrontos armados, entre tantos outros. O setor social sempre viveu de caridade e sempre foi apresentado pelo Estado como uma necessidade social com a participação da comunidade. A moderna idéia é que design social deve ser aplicado às organizações, sem que isso suscite muitos debates éticos. O projeto deve ser bom para ambas às partes também e estimular vendas de produtos e serviços. Autores como Hamish (2000), alertam que as empresas, para trabalharem o design social, devem estar atentas a 5 critérios:

- 1) uma causa ou resposta desejável a um problema social;
- 2) um agente de mudança, um indivíduo ou uma organização;
- 3) que os apelos envolvam populações inteiras ou grupos específicos de pessoas;
- 4) os canais e vias de comunicação e
- 5) uma estratégia de mudança, com a direção e o programa adotado pelos agentes de mudança.

Há diferenças importantes entre uma campanha de design social e as antigas campanhas beneficentes ou filantrópicas, por isso que os consumidores cada vez mais exigentes e que conheçam propaganda percebem quando a empresa procura apenas se mostrar ao mercado ou quando realmente tem um causa (ibid).

Atualmente há um consenso sobre o reconhecimento do design social como a ferramenta mercadológica que mais tem se destacado dentro do fortalecimento da marca. Muitas empresas já estão percebendo o seu potencial amplamente reforçado por profissionais de marketing, administração e comunicação.

Num mundo onde existe tanta variedade de produtos similares em busca de uma mesma fatia de mercado, buscar um diferencial competitivo é de vital importância, e realmente esse tipo de estratégia mercadológica veio para ficar. As empresas socialmente responsáveis e com um espírito ético estão se tornando uma exigência do mercado. São várias as pesquisas que demonstram que o consumidor estaria disposto a trocar de hábito de consumo, alguns até aceitando pagar um pouco mais por isso, sabendo que uma outra empresa socialmente responsável oferece o mesmo produto (ibid).

O design social é uma forma efetiva de melhorar a imagem corporativa. Diferenciando produtos e aumentando tanto as vendas quanto a fidelidade dos consumidores, alçando a marca para um patamar muito mais elevado. Os benefícios são inumeráveis. Cria-se um jogo no qual todos ganham: empresa, profissionais, consumidores, comunidade, pois a lógica é simples: ao perceber o vínculo da empresa a um projeto social, o cliente reforça ainda mais sua fidelidade à marca (KOTLER & ROBERTO, 1992).

2.1.2.3. O design no nível operacional

Dentro dos níveis de gestão do design, podemos definir o operacional como sendo o processo de decisão e maximização da conversão dos recursos e capacidades da empresa em produtos e serviços. Neste nível estão envolvidas diversas áreas, como linha de produção, prestação de serviços, controle e garantia da qualidade dentre outras (PEDROSA & PEQUINI, 2002).

O processo operacional do design demanda conhecimentos que vão desde a concepção de novos produtos, desenvolvimento, produção e marketing até o seu descarte. Além disso, ao analisar determinado produto, vemos que o design está presente não só na forma de apresentação, como também na embalagem, no manual de uso, nos impressos e em materiais promocionais (MARINHO, 2002).

Para Porter (1989), ter eficácia operacional significa desempenhar atividades similares melhor que rivais, enquanto que o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes dos rivais, ou de forma diferente. Desta forma, a gestão de design deve buscar ser eficaz operacionalmente, seja por meio do desdobramento de programas de qualidade, aperfeiçoamento, pesquisa ou outras fontes.

Neste sentido, Porter (1989) define o que chama de “fronteira de produtividade” como sendo a soma de todas as melhores práticas possíveis em uma determinada época em relação a uma determinada estratégia. Assim, ao melhorar sua eficácia operacional a empresa se move rumo a esta fronteira. No entanto, quando há concorrência em relação à eficácia operacional, observa-se que as vantagens dos ganhos em produtividade para o setor não são necessariamente obtidas. Muitas vezes essa vantagem é repassada para os clientes e fornecedores.

Além disso, há convergência competitiva, ou seja, a tendência das empresas a imitarem mutuamente procedimentos operacionais. Isto acaba por resultar em atividades operacionais muito parecidas.

As atividades de design ao nível operacional podem ser classificadas em: design de engenharia, de produtos, de embalagens, gráfico, de serviços, de moda, de interiores, de ambientes externos, têxtil, social, de softwares e ecodesign (KISTMANN, 2001). Assim, o design de móveis encontra-se nesta classificação dentro do design de produtos, mas ao pensarmos a gestão do design no setor do mobiliário temos que necessariamente pensar em design sob o ponto de vista da web, gráfico, de embalagens, de serviços, de exposições, etc.

Por isso, Bürdek (2002) afirma que, principalmente após os anos 80, uma das novas orientações que mudaram o conceito e a visão do design foi à conscientização da importância do design no processo de gestão das empresas, de maneira a mobilizar não só empresas de consultorias, mas também universidades e centros de pesquisa.

Cada empresa, dentro de sua cultura, perfil e contexto, deve estabelecer critérios e maneiras para o surgimento de novos produtos. De reuniões informais, sessões de brainstorming com funcionários ou clientes, urna de sugestões, laboratórios ou clínicas de teste ou outro modelo qualquer, cabe a empresa, definir em suas metas, qual o objetivo desejado. Estes procedimentos são estudados na literatura do campo da metodologia projetual (BAXTER, 1998, BÜRDEK, 2002, FORCELLINI, 2005)

Neste processo, é necessário que o desenvolvimento de produtos se apoie nos objetivos a serem alcançados, com a definição de onde a empresa pretende chegar, no sentido de concorrência. Deve também levar em consideração o treinamento e o perfil das pessoas que iriam transitar neste setor (AGUIAR, 2002).

O profissional, que assumir a função de chefia na gestão de design, deve apresentar um perfil de liderança, diversidade de conhecimento e habilidades que incentivem idéias que aparentemente não sejam boas, ou insistam em soluções que se revertam em fracasso (COLLINS, 2001, DAVENPORT, 1998, DUSCHENES, 2001).

Testes de mercados de novos produtos são de extrema importância quando definido o que se busca com tal pesquisa. Lembrando que uma pesquisa quando

definida na fase inicial, o objetivo e o método, a mesma tem validade. No caso de novos produtos, geralmente se procura estimar quatro variáveis: experimentação, primeira repetição, adoção e frequência de compra. Teste ALFA (dentro da empresa) e teste BETA (clientes externos) são muito utilizados por alguns segmentos (KOTLER, 1998,).

Dentro desta visão de elaboração de produtos baseados nos objetivos a serem alcançados pela empresa, muita atenção as percepções tangíveis ao consumidor devem ser avaliadas no seu desenvolvimento. Vantagens tecnológicas, materiais, durabilidade e demais itens, serão avaliados e comparados com o que existe no mercado (WOLF, 1998). Kotler (1998), apresenta algumas variáveis de diferenciação ligadas ao produto como desempenho, características, conformidade, durabilidade, facilidade de conserto e estilo entre outros.

2.3. A gestão do design na indústria moveleira

No Brasil, segundo dados da CNI, a porcentagem de empresas da indústria moveleira que investem na gestão do design ainda é pequena se comparada com os mercados estrangeiros, porém no quesito de “utilização do design no desenvolvimento de novos produtos” o setor de produção de móveis aparece em terceiro lugar com 73%, atrás de Higiene e Beleza com 80% e do setor de Brinquedos com 90% (CNI, 1998).

Apesar das empresas verificarem um aumento de venda e uma redução dos custos de produção através da utilização da gestão do design, 79% empresas, principalmente as de pequeno e médio porte do setor, investem somente de 1 a 2% da receita operacional líquida em design. Isso se deve ao fato de que 88% dos recursos investidos nas empresas, de qualquer setor, são próprios. Este dado é mais intenso no setor do mobiliário, onde, atualmente, 100% do recurso investido na empresa é próprio.

Para que as micros, pequenas ou médias empresas no Brasil se mantenham no mercado com capital de giro, é necessário que elas direcionem os seus recursos na aquisição de matéria-prima e estoques, movimentando o seu capital, deixando os investimentos em novas tecnologias, design ou inovação para um segundo plano (SEBRAE, 2005).

Estas empresas, no Brasil, representam 99% das 3,6 milhões de empresas formais na indústria, comércio e serviços. Além deste dado, podemos dizer que 20% do PIB - Produto Interno Bruto brasileiro é formado pela produção destas empresas, sendo também responsáveis pela oferta de 44% dos empregos no mercado de trabalho com carteira assinada (SEBRAE, 2005). Portanto, o fortalecimento destas empresas é de grande importância tanto para as organizações em separado, como também para o país como um todo.

Para o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) um dos critérios para a classificação do porte de empresas seria o número de empregados. Neste caso, as empresas podem ser classificadas da seguinte forma:

- Microempresa: aquela com até 19 empregados na indústria e até 09 no comércio e no setor de serviços;
- Pequenas empresas: são as que possuem, na indústria, de 20 a 99 empregados e, no comércio e serviços, de 10 a 49 empregados;
- Médias empresas de 100 a 499 empregados na indústria e de 50 a 99 no comércio e serviços. Por sua vez, a grande empresa é aquela com 500 ou mais empregados na indústria e com 100 ou mais no comércio e no setor de serviços.

As micros, pequenas e médias empresas nacionais são, atualmente, o grande fator gerador de ocupação, porque a grande empresa, pela necessidade de aumentar a produtividade, exigência da globalização, automatiza-se cada vez mais e, assim, emprega menos. No entanto, segundo o SEBRAE (1999), estas empresas tem um alto índice de mortalidade, chegando a não permanecer no mercado por mais de 08 anos. Os estudos desenvolvidos consideram que os principais fatores para este insucesso estão vinculados à:

- Falta de capital de risco;
- Inadimplência;
- Impostos e juros elevados;
- Falta de conhecimento do negócio e

- Falta de gerenciamento.

Considerando-se estes pontos e especialmente os dois últimos, podemos dizer que é de grande importância estudos que enfoquem a Gestão do Design no contexto das micros, pequenas e médias empresas, no sentido de construir um conhecimento sistematizado que auxilie na melhoria da competitividade delas no mercado interno e externo.

A competitividade da indústria moveleira depende não somente da eficiência dos processos produtivos, mas também da qualidade, do conforto, da facilidade de montagem e, sobretudo, do design dos móveis. A utilização de novos materiais, os novos tipos de acabamento e o design constituem as principais atividades inovadoras na indústria, ou seja, a mais importante fonte de dinamismo tecnológico origina-se da inovação dos produtos, uma vez que as tecnologias de processo estão consolidadas e difundidas e as mudanças tecnológicas são incrementais.

As inovações que surgem do desenvolvimento de um novo design envolvem diversos aspectos, dentre os quais se destacam, entre outros:

- a) a diminuição do uso de insumos (materiais e energéticos);
- b) a queda do número de partes e peças envolvidas num determinado produto e
- c) a redução do tempo de fabricação.

Ou seja, design é mais que um avanço na estética, pois significa também o aumento da eficiência global na fabricação do produto, incluindo práticas que minimizem a agressão ao meio ambiente. Sabe-se, por exemplo, que nos NICs asiáticos o design vem desempenhando um papel central na redução dos custos de produção, através da simplificação do processo de fabricação, da diminuição do número de partes e peças e da substituição de materiais (GORINI, 2006).

Entretanto, é consenso que o design não avançará no Brasil se não se tornar parte integrante e forte das estratégias do setor privado. Além disso, no setor moveleiro, em que predominam pequenas e médias empresas, a formação de redes e centros regionais de design e o incentivo à cooperação tornam-se imprescindíveis, uma vez que a pequena empresa muitas vezes não pode ter o seu próprio departamento de design, mas poderia, em um esforço coletivo, ter mais capacidade de melhorar o desenho de seus produtos (ibid).

2.3.1. Programas de apoio ao Design

No Brasil, onde ainda predominam cópias modificadas dos modelos existentes no mercado internacional, poucas empresas possuem um departamento de design formalmente constituído. No caso das que exportam móveis de pinus, o design é, na maior parte das vezes, determinado pelos importadores, e em geral as empresas projetam protótipos que são submetidos aos revendedores.

Uma iniciativa que vem se revelando bem-sucedida é o Programa Brasileiro do Design (GORINI, 2000) que reúne diversas instituições governamentais e associações (Fig 06) ligadas ao setor moveleiro com o objetivo de divulgar e fomentar o design como ferramenta estratégica, estabelecendo estratégias de promoção do Design em todo país junto com instituições parceiras como o BNDES, FINEP, CNPq, CAPES, PACTI, RHAIE, IEL Nacional, FIESP, FIESC, SEBRAE, AEnD, entre outras que se propõe a estudar as formas criadas para divulgar, promover, fomentar e financiar as atividades de Design.

INÍCIO	FIM	SIGLA	ASSOCIAÇÃO
1957	-	ICSID	International Council of Societies of Industrial Design
1963	-	ICOGRADA	Internacional Council of Graphic Design
1963	1982	ABDI	Associação Brasileira de Desenho Industrial
1979	-	ALADI	Associação Latino Americana de Desenho Industrial
1983	-	ABERGO	Associação Brasileira de Ergonomia
1988	1992	ABED	Associação Brasileira de Ensino do Design
1989	-	ADG	Associação de Designers Gráficos
1992	-	AEnD-BR	Associação de Ensino de Design do Brasil
1995	-	APDesign	Associação dos profissionais em Design do RS
2000	-	ANPED	Associação Nacional de Pesquisa em Design
2002	-	ADP	Associação dos Designers de Produto
2003	-	SBDI	Sociedade Brasileira de Design da Informação

Fig 06 – Principais associações profissionais da área do Design

Fonte: Carla Niemeyer, 2002

2.3.2. Programa Brasileiro de Design

Segundo Bonsiepe (1997), um déficit de conhecimento de Design, continua em vigência no país. A justificativa para isto não está somente na dependência e no subdesenvolvimento, está também, na falta de um discurso de Design.

Neste sentido, o governo através do Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo estimulou a criação do PBD – Programa Brasileiro de Design, com o objetivo de estabelecer um conjunto de ações indutoras da modernização industrial e tecnológica através do Design, contribuindo para o incremento do desenvolvimento econômico e social, da melhoria da qualidade e, conseqüentemente, da competitividade do produto nacional (MCT, 2006).

Este programa se fundamenta na situação do Design no Brasil, levando em consideração, entre outros aspectos, a existência de uma infra-estrutura de formação de recursos humanos; diversos concursos de Design promovidos por associações de indústria; existência de mais de 500 escritórios de Design além de empresas com equipes próprias; existência de um núcleo setorial de informação de Design, revistas especializadas, laboratórios e núcleos; existência de cinco associações profissionais; articulação entre instituições promotoras de Design no país com centros estrangeiros e organismos internacionais de representação, além do reconhecimento do valor do Design brasileiro no exterior.

Porém, observa também as dificuldades da divulgação do Design em função da insuficiente conscientização dos segmentos empresariais; falta de compreensão ou conceituação equivocada da filosofia; baixa integração do ensino com o parque industrial e conseqüentemente formação do profissional dissociada de conhecimentos tecnológicos de produção e de viabilidade econômica; falta de integração das diversas ações empresariais de promoção do Design; importação acrítica de tecnologia em Design; poucas oportunidades de aperfeiçoamento profissional no país; pouca parceria entre setor produtivo e instituições de Design; pouca representatividade das associações profissionais, falta de identidade dos produtos nacionais; insuficiência de padrões e normas técnicas voltados para o Design (MCT, 2006).

O Programa Brasileiro de Design é acompanhado por iniciativas estaduais de promoção do Design, chamados Programas Estaduais de Design. Estes programas, na verdade, eram parte da estratégia montada no projeto em 1995.

Dados da CNI (1998), indicam que 73% das empresas do setor moveleiro, utilizam o design para o desenvolvimento de produtos. Este percentual demonstra que as empresas estão sensibilizadas quanto à importância do design para o setor, e que a grande maioria destas empresas participam de forma direta ou indireta destes Programas Estaduais de Design.

Torna-se cada vez mais imperativa para a sobrevivência e sucesso de uma empresa a adequação de seus produtos e serviços a esses mercados, com valor agregado, características diferenciadas, mediante inovações tecnológicas e materiais, valores e aspectos culturais a preços competitivos, otimização do uso de recursos, padronização de componentes, racionalização de métodos de produção, além do atendimento a padrões e normas internacionais.

2.4. Best practices em gestão do design no setor do mobiliário: O caso WILKHAHN

Teixeira (2005), em sua tese de doutorado, apresenta uma série de práticas de gestão do design. Dentre elas está o caso da empresa WILKHAHN. Esta empresa é também citada por Wolf (1998 e 2002), razão pela qual incluímos este exemplo neste trabalho.

A WILKHAHN, de origem alemã, foi fundada em 1907, e recebeu muitos prêmios de inovação em design. Ela desenvolve produtos e conceitos de interiores para o segmento de móveis de alta qualidade, sustentados pelos princípios, enraizados no movimento modernista clássico do design (TEIXEIRA, 2005).

A equipe e o projeto de trabalho estão divididos em níveis hierárquicos que tornam o processo organizacional compreensivo e controlam todas as áreas operacionais.

A empresa está estruturada a partir de quatro grupos baseados nas áreas centrais de:

- novo design e engenharia;
- desenvolvimento de workshop de madeira/estofaria e de metal;
- produtos customizados e
- produtos atualizados.

Segundo Teixeira (2005), esses grupos de projeto interligam os departamentos envolvidos na cadeia de processo, desde as etapas de esboço, confecção do modelo, engenharia, construção do molde, planejamento da produção, consecução, logística e serviço de atendimento ao cliente. O objetivo do cruzamento de funções é expor, com brevidade, as implicações de projeto, para que erros sejam corrigidos e tentativas sejam experimentadas nas fases iniciais do desenvolvimento.

Por acreditar que o lançamento de um produto gera tendências e referências para mudanças em conformidade com novos padrões, a WILKHAHN atualiza seus produtos, considerando a experiência do cliente. Assim, reduz o trabalho repetido mediante melhoramentos constantes do processo projetual e gerencial (WILKHAHN, 2006).

A WILKHAHN é uma organização flexível orientada pelo pedido. Um dos pontos fortes da empresa é a customização através de produção baseada em lotes individuais e no estado da arte da tecnologia. A inovação consiste em uma nova combinação de conhecimento, até então uma informação isolada (WILKHAHN, 2006).

Pensando nisto, em 1985, a Divisão de Design da WILKHAHN começou a ser utilizada para transferência de know-how para o desenvolvimento de produto em outras indústrias e vice-versa, como uma oportunidade da empresa tentar novas tecnologias e materiais de outras indústrias fora do seu contexto. Hoje, essa divisão trabalha em muitos mercados e áreas culturais diferentes e desenvolve soluções de design junto com clientes (WILKHAHN, 2006).

Uma das razões da WILKHAHN ser considerada como líder mundial no campo da promoção da comunicação e cooperação, é o uso de projetos cooperados no desenvolvimento de produto. Estes envolvem colaboração com fornecedores especializados (novos materiais e processos) em projetos de pesquisa orientados pela prática e direcionados para o futuro dos ambientes e posições de trabalho.

Para a WILKHAHN, inovação, ou seja, produtos inovadores, e a comunicação, aqui entendida como Branding, têm porcentagens garantidas na distribuição do orçamento empresarial como competência central. Porém outro setor com grande investimento é o setor operacional. As novas tecnologias de produção sejam de avanço técnico, de melhorias da qualidade, de adaptação ambiental ou de segurança industrial requerem investimento correspondente em produção e administração, segundo Santos (2000).

A empresa visa sempre à redução do tempo de desenvolvimento de produto, expansão dos conceitos de produto e direção do seu foco para a promoção da comunicação, utilização de novos tipos de materiais, otimização do desenvolvimento de processos em termos de qualidade, custo e tempo (TEIXEIRA, 2005).

2.5. Metodologia de análise do grau de uso da gestão do design

A competitividade da indústria brasileira, principalmente em micro e pequenas empresas (MPEs), apresentaram crescimentos significativos na última década. Pesquisas recentes da Confederação Nacional da Indústria mostram além de um aumento no lançamento de novos produtos, números maiores de investimentos na aquisição de máquinas e equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento e na capacitação de seus empregados.

Além dos fatores como qualidade, tecnologia, recursos humanos e infraestrutura, o design, entendido como o conjunto de atividades que abrange desde o desenho do produto e elaboração de parcerias na viabilização de um protótipo até a concepção e estruturação de uma cadeia de fornecedores, passou a ter uma conotação prioritária nas decisões empresariais. Porém seguindo estes parâmetros, a pesquisa considerou essa atividade responsável pelas características estruturais, estéticas, formais e funcionais de um produto. Através do questionário (ANEXO - 2), foram identificadas a percentagem de investimento sobre o faturamento bruto, como forma de medir o esforço empresarial, e o impacto desse investimento nas vendas, nos custos de produção e na lucratividade, de forma a mensurar seus resultados para as empresas.

A pesquisa apontou que as MPEs da indústria brasileira ainda não incorporam o investimento em design de produtos nas suas estratégias (CNI, 2006), mas mostra sinais que as empresas percebem a sua importância, pois em 2005 aumentou o número de MPEs que tinham intenção de investir em neste segmento (ibid).

Estudo do BNDES identifica que competitividade na indústria moveleira depende não somente da eficiência dos processos produtivos, mas também da qualidade, do conforto, da facilidade de montagem e, sobretudo, do design dos móveis. Sendo assim a utilização de novos materiais, os novos tipos de acabamento e o design constituem as principais atividades inovadoras na indústria, ou seja, como já citado anteriormente, a empresa para se tornar vencedora necessita implantar estratégias de inovação nos seus produtos, uma vez que as tecnologias de processo estão consolidadas e difundidas e as mudanças tecnológicas são incrementais (GORINI, 2006).

As inovações que surgem do desenvolvimento de um novo design envolvem diversos aspectos, dentre os quais se destacam, entre outros:

- a) a diminuição do uso de insumos (materiais e energéticos);
- b) a diminuição do número de partes e peças envolvidos num determinado produto e
- d) a redução do tempo de fabricação.

Ou seja, design é mais que um avanço na estética, pois significa também o aumento da eficiência global na fabricação do produto, incluindo práticas que minimizem a agressão ao meio ambiente.

2.5.1. Prêmio CNI

As pesquisas realizadas, sob coordenação do Programa de Brasileiro de Design (PBD), com iniciativa da Confederação Nacional da Indústria, tem como objetivo conhecer o grau de utilização da gestão do design dentro da indústria brasileira. Estas pesquisas se apóiam em algumas informações gerais sobre as empresas e, principalmente, em dados sobre a gestão do design em seus diferentes aspectos. Eles incluem desde a sua integração dentro da empresa, investimentos, origens dos recursos, grau de inovação e processo no desenvolvimento de novos

produtos, formas de reconhecimento, premiação e divulgação, além de identificar o perfil dos gestores de design. Neste caso, sua posição hierárquica, formação e seu entendimento sobre gestão do design são também considerados (CNI, 2006).

Com o objetivo de apoiar e reconhecer às boas práticas de gestão do design no desenvolvimento da indústria nacional, a Confederação Nacional da Indústria, através da concessão de prêmios apresenta o PRÊMIO CNI. Este prêmio reconhece e premia as empresas industriais que apresentem contribuições expressivas que resultem no aumento de sua competitividade. O prêmio contempla quatro categorias e suas modalidades:

- Qualidade e produtividade:

- a) melhoria do processo produtivo.
- b) criatividade e inovação.
- c) micro e pequena indústria.

- Design:

- a) gestão do design orientado às exportações: crescimento das exportações nos últimos 2 anos.
- b) gestão do design ecológico: iniciativas que estimulem processos ambientalistas saudáveis.
- c) micro e pequena empresa: destinada às empresas com até 99 empregados (inclusive), que apresentem iniciativas para promover a integração do design no processo de gestão da empresa.

- Ecologia:

- a) conservação de insumos de produção.
- b) educação ambiental.
- c) projetos cooperativos entre ONGs ambientalistas e a indústria.
- d) micro e pequena empresa.

- Interação Universidade - Indústria

- a) estágio supervisionado.

A avaliação dos projetos da etapa nacional, abordam um conjunto de requisitos inter-relacionados e primordiais para o alcance da excelência em gestão do design e está baseada nos seguintes critérios:

- a) dados econômico-financeiros;
- b) satisfação de clientes e usuários;
- c) design e desenvolvimento de produtos;
- d) papel do design na gestão e estratégia da empresa;
- e) recursos humanos e
- f) questão ambiental.

2.5.2. Design Management Tools – DMT

Outra ferramenta que tem como objetivo avaliar o grau de gestão de design seria o Design Management Tools – DMT. Esta ferramenta oferece um sistema onde a empresa analisada, pode através do preenchimento das questões identificar em que nível a mesma se encontra, utilizando como modelos casos de empresas selecionadas (Anexo – 3).

Os casos foram divididos em um número específico de artigos, cada um descrevendo um aspecto específico do processo da gerência do projeto. Estes aspectos foram divididos em três como sendo os principais. São eles a estratégia, o processo e os resultados.

Em cada seção, o empresário pode selecionar o item que mais se enquadre na situação de sua empresa.

Uma das qualidades do DMT, é que após a seleção de algumas palavras ou itens relativos a problemas ou dificuldades, o DMT apresentará uma série de casos de empresas que apresentaram as mesmas características.

Ao final do uso da ferramenta, a mesma apresenta um gráfico indicando em qual aspecto (estratégia, resultado e processo) a sua empresa se encontra (MANAGING DESIGN, 2006).

3. A GESTÃO DO DESIGN E O BRANDING

3.1. O conceito de branding

Inicialmente vamos partir da definição de branding, procurando traduções e definições que apresentem seu significado, já que utilizamos uma nomenclatura em língua estrangeira, que ainda não conta com seu “aportuguesamento”.

A palavra *brand*, do vocabulário inglês, pode ser traduzida como marca, do verbo marcar (ACCIOLY, 2003). Além disso, podemos ver que o termo *brand* possui em sua etimologia ligação com o verbo *to burn*, que significa queimar (ibid). Isto ressalta o fato de que, o surgimento do uso das marcas tem sua origem a milhares de anos, quando criadores de gado começaram a marcar à ferro quente o seu gado, com uma marca que pudesse formalizar sua posse (Fig 07). Além disso, este ato, indiretamente, representava que o dono tinha responsabilidade de alimentá-lo, de cuidar dele, criando uma relação direta entre propriedade e responsabilidade (ACCIOLY, 2003). Ainda hoje o gado é marcado com esta finalidade.



Fig 7. Gado marcado

Fonte: <http://www.amarillo.com/images>, acesso em janeiro de 2006

Outras formas de Branding, encontradas na história passada, podem ser exemplificadas quando observamos os nomes de fabricantes que passaram a ser aplicados em outros produtos. Por exemplo, no ano 4000 aC, peças cerâmicas possuíam marcas feitas ainda nas peças cruas, que identificavam os artesãos que as executaram (Fig 08). Tijolos e telhas da Mesopotâmia e no Egito eram também

marcados como o símbolo e nome do monarca do reino em que foram produzidos, bem como indicavam a que se destinavam (ACCIOLY, 2003).



Fig 08. Lamparina a óleo romana com marca gravada século II d.C

Fonte: Revista ABCDesign –2002

Mais tarde, no período de navegação mercantilista com exportação e importação de especiarias, todos as caixas ou barris, recebiam uma marca que tinha um atributo principal de identificar sua procedência (ACCIOLY, 2003).

Com a revolução industrial, de onde surgiram grandes empresas tradicionais que permanecem até hoje, a marca ou o *brand*, veio com o objetivo de dar nome aos fabricantes assim como identificar o país de origem (Fig 09). Daí surgiu o termo *made in* (KISTMANN, 2001).



Fig 09. Made in Brazil

Fonte: Revista ABCDesign –2002

Atualmente, o termo branding vem sendo disseminado tanto nas empresas por seus gerentes, como na literatura do campo da administração e do design. Neste novo contexto, do termo *brand* surge o termo branding, que hoje representa a ação de atribuição do *brand*. Branding, portanto, neste contexto é o processo de construção, aplicação e fomento de uma marca (MARTINS, 2000).

Vários autores conceituam este novo campo, relacionado à área da administração de empresas. Destacamos aqui os conceitos de Rodrigues (2004) e

Martins (2000), que consideramos relevantes pelo fato de incorporar conceitos que vemos como importantes para este trabalho. Rodrigues define branding como “Selecionar e combinar atributos tangíveis e intangíveis para diferenciar o produto, o serviço ou a corporação de uma mesma maneira atrativa, significativa e convincente”. Já para Martins branding é o termo em inglês para descrever todas as ações relacionadas aos projetos de criação ou gestão das marcas.

O branding está, portanto, associado a uma atividade de planejamento, que considera uma marca como um capital intangível das empresas, importante para o seu posicionamento estratégico (AAKER, 2000).

No Brasil, o conceito de branding inclui em sua definição, com o seu aportuguesamento, os aspectos de administração do nome do produto ou da empresa, da sua configuração gráfica, dos processos de comunicação em geral, do posicionamento da marca no mercado e na empresa (MARTINS, 2000). O branding é, desta forma, considerado um ramo evolutivo do marketing. A ele estão relacionados os anteriormente denominados programas de identidade corporativos (ibid), do qual os designers se ocupam no aspecto operacional.

Ressalta-se ainda o fato de que o termo branding deve ser considerado como muito mais do que planejamento estratégico da marca, estando ligado diretamente à relação de afetividade que determinada marca tem com seu consumidor (KAPFERER, 2004). Trata-se, na verdade, de um processo de construção e gerenciamento de marca, apoiado em uma definição estratégica, a qual orienta o posicionamento do produto ou da empresa em relação a uma série de aspectos, que serão a alma desta marca, durante a formação de sua identidade.

O objetivo do branding é conseguir que uma determinada marca ocupe um determinado lugar na mente dos consumidores, diferenciando-a dos concorrentes. Para isso a marca deve retratar o conceito da empresa ou do produto, propiciando aos consumidores uma fácil identificação com a imagem da empresa (MARTINS, 2000).

Na atualidade, portanto, o conceito de marca evoluiu consideravelmente em relação ao uso que se dava no passado. Ele passou a incorporar uma série de novos conceitos, que levaram ao termo *brand equity*.

Brand equity, segundo Martin (2004), “é tudo aquilo que uma marca possui, de tangível e intangível, e que contribui para o crescimento sustentado dos seus

lucros. É o somatório dos valores e atributos das marcas, que devem se transformar em lucros para os seus proprietários e acionistas”.

O termo *brand equity* é utilizado na literatura preservando a grafia inglesa porque, assim como com a palavra marketing, não dispomos em língua portuguesa de um termo equivalente, ficando igualmente difícil encontrarmos uma tradução do termo em poucas palavras, sem apresentar uma série de definições e aplicações, que venham a explicar a sua real representação operacional.

O uso do termo em língua estrangeira provoca uma dificuldade no sentido da sua apropriação do significado do termo. Na prática, o termo branding, apesar de muito utilizado pelos profissionais de marketing e design, é aplicado na maioria das vezes de modo errôneo, dificultando a sua aplicação como uma ferramenta de gestão eficaz, na medida em que ele foi apropriado em muitos casos de modo superficial.

Em pleno estágio do processo de globalização, no qual a tecnologia e as matérias-primas estão disponíveis a todos, bem como com o processo de mundialização, decorrente do acesso amplo à informação, se diferenciar num mercado tão repleto de produtos similares passa a demandar a introdução de atributos aos produtos e serviços que visem, acima de tudo, corresponder às expectativas nos usuários, provocando mudanças nas estratégias das empresas (KAPFERER, 2004). Desta forma, estes atributos passam a se apoiar nas marcas, pois elas representam conceitos intangíveis que influenciarão no momento da compra. Assim, ao adquirir um produto, o consumidor não compra apenas um bem ou serviço, mas todo o conjunto de valores e atributos da marca (KAPFERER, 2004).

3.2. Medindo o uso do branding

Na revisão da literatura, porém, não identificamos métodos para avaliar o valor das marcas e de sua intangibilidade, muito menos uma fórmula para isso. Empresas especializadas como a GlobalBrands, não apresentam as metodologias, fornecendo somente os resultados adequadas aos padrões da marca, às circunstâncias da avaliação e aos propósitos táticos e estratégicos de uso, gestão ou venda do ativo (SIMONETTI, 2000).

Alguns itens que devem ser avaliados, para valorização de uma marca são a conjuntura econômica da empresa e do ativo, a finalidade da avaliação (venda, aquisição, fusão etc) e as características do mercado em que está inserida (MARTINS, 2000).

Aaker (2000), define as dimensões de criação de valor percebido pela marca da seguinte forma:

- Fidelidade, seria definido como o grau de ligação do consumidor com a marca.
- Consciência, seria a habilidade da marca em ser reconhecida pelo consumidor como parte de uma categoria de produtos.
- Nome, símbolos ou slogans, os elementos gráficos, bem como o nome que identifica a marca para o consumidor.
- Qualidade percebida, como sendo a percepção pelo consumidor pela superioridade de um produto ou serviço em relação às alternativas disponíveis.
- Associações, como sendo o conjunto de significados que o consumidor atribui à marca.

Conforme experiência própria, podemos observar que o valor de marca no Brasil ainda é muito incipiente, se comparado com mercados mundiais. Somente depois da abertura de mercado no Governo Collor, nos anos 90, promovendo a entrada de marcas mundiais é que a marca começou a receber atenção e valorização para as transações de compras e fusões de empresas. Em um exemplo local, temos em 1995 a aquisição da Refrigeração Paraná, detentora da marca Prosdócimo (Fig 10), pela sueca Electrolux, líder mundial em eletrodomésticos da qual tivemos experiência pessoal. Neste período, foi possível acompanhar todo o processo de transição da marca Prosdócimo para Electrolux.



Fig 10. Logotipo PROSDÓCIMO (até 1995)

Fonte: Arquivos do autor

Com a chegada da empresa sueca, todo o material impresso foi alterado recebendo a nova composição, que deveria permanecer por cinco anos, com objetivo de dar credibilidade à marca que chegava ao mercado (dados do autor) (Fig 11).



Fig 11. Logotipo ELECTROLUX - PROSDÓCIMO (1995-1996)

Fonte: Arquivos do autor

Porém, decisões internas à empresa, resolveram que no ano seguinte, quatro anos antes do planejado, a marca nacional seria retirada de todo e qualquer material interno ou externo (Fig 12).



Fig 12. Logotipo ELECTROLUX (a partir de 1996)

Fonte: Arquivos do autor

Outra forma de avaliação pode ser o levantamento de ativos tangíveis de uma empresa, como estruturas físicas, equipamentos, estoque e demais itens, acrescidos dos ativos “intangíveis”. A existência destes numa empresa podem ser reconhecidos através da propriedade intelectual da empresa, incluindo patentes, marcas, softwares, propagandas, slogans, personagens e desenhos.

Simonetti (2000) apresenta a Interbrand, empresa especializada em marcas, que sugere que para o cálculo do valor de uma marca não seja considerado apenas à memória ou a preferência dos consumidores. É uma equação que mistura volume de vendas, índice de produtividade, lucro, participação no mercado e um item menos tangível, a tradição.

Pesquisas como a “Top of Mind” realizadas pelo Datafolha Instituto de Pesquisas, levantadas por Gorini (2006), tem como objetivos avaliar o grau de

lembrança de uma marca na mente da população. Dentro do segmento específico, o que vale é a primeira resposta que vem a mente do participante, independentemente da categoria do produto ou serviço. As respostas são espontâneas, sendo que nenhuma marca é mostrada ou mencionada.

Segundo o Instituto Bonilha (BONILHA, 2006), no segmento MÓVEIS no Paraná, a empresa mais lembrada é a TODESCHINI. Ressalta-se que a marca TODESCHINI, está no mercado desde 1939. Inicialmente fabricando instrumentos musicais e a partir de 1968 passando a atuar no segmento de móveis para cozinha (GORINI, 2006).

No caso da empresa Flexiv, consideramos que ela pode não ter sido citada porque a pesquisa não foi realizada especificamente para móveis de escritórios. Portanto, não sabemos como a empresa é vista pelo mercado segundo este modelo de avaliação.

3.3. Branding e a empresa

As empresas, que querem se adaptar à globalização dos mercados, devem ter executivos com a visão de que as habilidades de design estão diretamente ligadas às de negócios. Habilidade de design, na sua essência, para Martin (2004), “é a capacidade de captar o mistério de um problema aparentemente insolúvel – seja de design de produto, design arquitetônico ou design de sistemas – e aplicar a criatividade, a inovação e o conhecimento necessários para transformar o mistério em heurística, ou um modo de conhecer e de compreender”.

Isto pressupõe uma série de mudanças na administração empresarial, incluindo desde a mudança de comportamento de todos os envolvidos no processo, passando por mudanças nas lojas, ou sistemas administrativos. Os executivos, na maioria das empresas representados pelos seus líderes, terão que não somente ouvir seus designers e sim pensar como designers (ibid).

Outras formas de medir o branding, podem ser definidas através de estudo e pesquisas como a que Kokkinaki e Ambler (1999) efetuaram no Reino Unido, onde foram investigando 54 aspectos relativos a modos como as empresas buscavam a incorporação de estratégias voltadas para a melhor competitividade. Estes aspectos foram obtidos depois de realizada uma revisão da literatura em diversas publicações

científicas, incluindo um período que considerava os últimos 5 anos e, para a sua realização, foram selecionados 154 empresas com sucesso nos seus mercados, a fim de se verificar quais destas estratégias eram adotadas.

Como resultado, o estudo apontou que a força da marca (ou o *brand*) aparece como um dos aspectos relacionados ao sucesso em somente 9 das 154 empresas investigadas, representando um grau de utilização com um índice menor que 10%. Por outro lado, o estudo também identificou que, para o negócio entre empresas, conhecido como Business to Business, B2B, os indicadores de Brand (conhecimento de marca ou produto, imagem/personalidade/identidade e diferenciação percebida) foram os mais fortes.

O trabalho destes autores conclui que, apesar da alta performance demonstrada pelas empresas estudadas estar voltada predominantemente ao lucro, outros critérios, que não se apresentam como os mais importantes ou principais, foram destacados por todas as empresas com alta performance. Estes seriam: critérios Financeiros (lucratividade e venda), critérios de Brand, satisfação do consumidor em relação ao produto e em relação à concorrência.

3.4. Branding e produto

O branding possui uma dinâmica de conquista do consumidor que difere das tradicionais abordagens do marketing. No marketing tradicional parte-se da identificação das necessidades de um determinado tipo de consumidor para depois especificar as características necessárias para os produtos. No branding se estabelece um discurso e um estilo para a marca e seus produtos, visando desenvolver produtos que se identifiquem com o consumidor (MARINHO, 2002; VOSSOUGH, 1999).

Um produto é mais fácil de ser vendido, quando analisado como um objeto inanimado, com uma determinada função, e que sua operação tenha determinados comando ou mecanismos. Sua forma, sua função, seu preço, são itens analisados de forma fria, pois são tangíveis. Fáceis de mensurar. Uma poltrona DAN, TokStok (Fig 13), tem como conceito, um produto acessível, produzido em larga escala e com fácil manuseio.



Fig 13. Poltrona DAN – TokStok

Fonte: <http://www.tokstok.com.br>, acesso em 05 de maio de 2006

Outros produtos não podem competir no mercado no quesito custo. O trabalho dos Irmãos Campana (CAMPANA, 2006), por exemplo, possuem uma marca forte de design e arte, como objetivo da exclusividade, com valores acima de um mercado normal. É caso da cadeira Anêmona (Fig 14), confeccionada com mangueira de PVC com aço inoxidável.



Fig 14. Cadeira Anêmona (2001) – Irmãos Campana

Fonte: <http://www.campanas.com.br>, acesso em 05 de maio de 2006

Ambos os produtos servem para sentar, mas suas características demandam abordagens diferenciadas junto ao consumidor.

Outra forma de competição entre os produtos vêm se encaminhando mais e mais para o conceito de serviços (KOTLER, 1992). Porém, serviços são muito mais complicados de serem vendidos. Principalmente quando eles se apresentam a um novo segmento. Um novo hospital, por exemplo, além das instalações, o corpo clínico, ou seja, a experiência, o know-how, a ser contratado é fundamental na hora da decisão. Assim, as empresas devem estabelecer suas competências, e trabalhar

de forma a serem percebidas, como experiência, talento, compreensão e demais conceitos intangíveis. Desta forma, a Xerox com seu XEROX MANAGED SERVICES, não vende só equipamentos, mas uma solução completa, baseada nos equipamentos, know-how e na sua marca (XEROX, 2006).

Diante desta nova realidade, fruto de um leque maior de opções de produtos e de seus serviços complementares, tanto no mercado interno quanto no externo, as empresas tem voltado suas forças no fortalecimento em um dos seus maiores patrimônios que é a marca da empresa. Neste sentido a marca é muito mais que um simples nome.

Tavares (1998), define a marca como diferente do produto. Embora estejam interligados, marca e produto possuem características diferentes. O consumidor compra produtos e serviços. A marca é que dá significado e respaldo aos mesmos, através de sua comunicação visual como que a empresa quer ser vista pelo consumidor.

3.5. A relação branding e design

Em relação à atividade de design, o branding atua como um fortalecedor das marcas, seja ela institucional, seja ela relativa a produtos (STRUNCK, 2003). Isto porque, a atividade do design abrange diversos aspectos. Podemos ver a participação do design no branding se pensamos não apenas no design de produtos, mas sim incluindo o design de embalagens, design para a web, ou design de produtos.

Dentre estas variações, encontra-se a atividade de design gráfico, que atua na geração de elementos de comunicação interna e externa das empresas. Neste contexto, uma das principais atividades do design relacionada ao branding é conhecida pelo nome de design de identidade corporativa.

A identidade corporativa abrange itens diversos, como o material de atendimento ao cliente, o ambiente, o material impresso, os produtos e o próprio nome de empresa (FASCIONI, 2006). A gestão integrada destes aspectos é hoje identificada como Branding e a sua forma é concebida pelo design (RODRIGUES, 2004).

Mas quando mencionamos a identidade corporativa, pensamos não apenas no gerenciamento de marcas de grandes corporações. O branding, ao formular a construção de uma imagem corporativa sólida e singular, torna-se o principal passo para uma caminhada de sucesso do pequeno varejo. Pois é nele que as mudanças e os benefícios de todo esse projeto podem ser mensurados com mais facilidade pelos empresários. O design torna esta construção tangível, nos seus diversos elementos de comunicação.

Em outras palavras, no mundo dos negócios e dentro das políticas estratégicas dentro das empresas, o branding tem sido entendido, cada vez mais, como uma atividade essencial que confere vantagem competitiva de duas maneiras ao identificar os significados emocionais que os serviços e produtos têm para com seus consumidores e o de captação do valor destas ligações emocionais (LOJACONO e ZACCAI, 2004)

A atividade de branding pressupõe, assim, uma relação recíproca entre design e marketing. Ele objetiva que todas ferramentas de comunicação trabalhem realmente focadas em um objetivo comum, e dentre estas o design (NEIMEYER, 2002).

Apesar de parecer uma área nova, o branding, na sua essência tem sido aplicado e trabalhado pelas empresas há muito tempo. Rodrigues (2004), apresenta o caso do arquiteto e designer Peter Behrens, que no início do século passado, desenvolveu uma atividade de design associada ao branding, apesar de naquela época este termo não se encontrar em uso.

No ano de 1907, Peter Behrens foi convidado pela empresa AEG, tradicional fabricante alemã de eletrodomésticos, para ser o que na época era chamado de “conselheiro artístico” da companhia. Em seu amplo trabalho para a AEG, Behrens desenhou a identidade visual da AEG, começando pela marca (Fig 15), passando por suas aplicações, envolvendo-se com o desenvolvimento de novas linhas de embalagens, campanhas publicitárias e finalmente com a concepção das edificações da AEG (ibid) (Fig 16 e 17).



Fig 15. Marcas da AEG, desenvolvidas por Behrens

Fonte <http://www.complink.net/greg/designsite/behrens.htm>, acesso em 5 de maio de 2006



Fig 16. AEG - Galpão de Turbina - Ecke Berlichingenstraße - Berlin, 1909

Fonte: <http://www.dhm.de/lemo/objekte/pict/aegpho93/index> acesso em 5 de maio de 2006

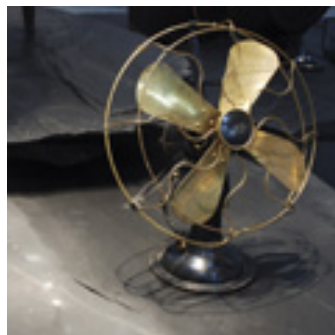


Fig 17. Ventilador – AEG – 1912

Fonte: www.hellefors.se/formenshus/utstbilder/utst6.jpg, acesso em 5 de maio de 2006

Atualmente, nesta função de materializador do branding, os escritórios de design podem ser a melhor resposta para esta atividade (STRUNCK, 2003). Se os designers trabalharem em conjunto com os especialistas em gestão de marcas o resultado final pode ser de grande impacto junto aos clientes. Este autor aponta que a formação estética dos designers aliada às estratégias de marca dos profissionais de gestão, podem trabalhar uma construção da marca mensurando diretamente de que forma ela vai ser percebida no mercado, dando base assim para as empresas dizerem quem elas são.

Esta visão é corroborada por Maria E. Moreira (DESIGN GRÁFICO, 49, 2001) que afirma que num contexto de consulting e branding, o designer, apresenta uma atuação muito mais ampla participando das decisões estratégicas do cliente, criando uma visão global e contínua da marca, através de processos de pesquisa e análise para novos modelos para fortalecimento da marca.

3.6. Branding e marca

No branding, a definição do papel de uma marca é um dos trabalhos mais importantes. Isto porque, as marcas são os principais elementos de comunicação entre os clientes e as empresas (KOTLER, 1998). Marcas bem conceituadas e posicionadas no mercado não estão necessariamente relacionadas aos melhores produtos. Conforme Kapferer (2004) uma “marca não lhes promete necessariamente o melhor, mas ela lhes promete o certo”.

O branding vem da evolução do marketing e dos programas de identidades corporativas. Ele é muito mais do que planejamento estratégico da marca, pois está ligado diretamente à relação de afetividade que determinada marca tem com seu consumidor. É um processo de construção e gerenciamento de marca com uma definição estratégica que facilita todo o posicionamento e uma série de aspectos que serão a alma desta marca, durante a formação de sua identidade (TAVARES, 1998).

A partir dos anos 50, quando a identidade corporativa começou a ser pensada como estratégia de gestão, vários estágios de desenvolvimento foram se sucedendo na evolução do conceito. Segundo Balmer (1999), esses estágios são:

- preocupação com percepções externas à organização;
- relação simbólica entre a organização e seu público;

- ênfase na identificação visual;
- preocupação com os valores dos membros da organização e suas afinidades às várias sub-culturas (personalidade corporativa);
- ênfase em como a organização deseja se relacionar com a sua missão e a sua filosofia (identidade organizacional);
- entendimento sobre o que a organização é (identidade corporativa) e
- como a organização é percebida pelos *stakeholders* (reputação corporativa) e aplicação dos conceitos de marca para as organizações.

Desta forma, um programa de identidade corporativa, associado a uma estratégia de branding, pode ser entendido com um conjunto de formas de expressão que apresenta a organização. Todos os atos cotidianos do comportamento de uma empresa são, em última instância, atos de comunicação da sua cultura (FREITAS, 1991). Termo, nome, símbolo, desenho ou combinação deles que tem como principal função identificar os bens ou serviços de uma empresa e diferenciá-los da concorrência, isto é a marca.

Dentre os significados de uma marca destaca-se: atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade e o usuário. A marca é essencialmente uma promessa da empresa em fornecer uma série de atributos.

Segundo Martins (2000), existem três dimensões para uma marca:

- 1) dimensão funcional, é aquela apresentada nas teorias tradicionais em marketing, ou seja, a necessidade do consumidor que pode ser preenchida por um produto ou serviço;
- 2) dimensão conceitual, e a percepção que o consumidor tem sobre os atributos de um produto ou serviço, podendo serem verdadeiros ou não;
- 3) dimensão emocional, é aquela com maior poder para gerar lucros, pois as escolhas das marca são puramente emocionais. O consumidor paga mais pelo poder construído pela marca. É nesta dimensão que as empresa faturam alto com marca que satisfaçam as necessidades do consumidor.

Um produto ou serviço, porém, para ter sucesso no mercado, necessita de coerência nas três.

Neste sentido, alguns grupos de consumidores, quando vêem um marca e se recordam de havê-la visto anteriormente (talvez até mesmo diversas vezes), percebem que a empresa fabricante está investindo para apoiar a marca. Uma vez que a crença geral é que as empresas não gastam dinheiro com produtos ruins, os consumidores encaram seu reconhecimento como um sinal de que a marca é boa (COLLINS, 2001). Não obstante, a criação de um produto ou serviço de qualidade é uma vitória apenas parcial: ainda é preciso criar as percepções.

Estes dados nos levam a considerar, que o desenvolvimento de novos produtos e a marca estão intimamente ligados, onde um não pode aparecer sem o outro, e necessitam de atenção por parte das grandes empresas. Porém, um novo produto tem um processo de nascimento diferente de uma marca. Um produto pode, em alguns casos, transmitir mais do que uma marca, mas, em outros casos, só através de uma marca alguns atributos definidos na fase de conceito, podem ser transmitidos ao mercado. Este e demais elementos podem e devem fazer parte das competências de uma empresa que queira se diferenciar do mercado através da inovação dentro da gestão do design.

3.7. O branding e os novos processos produtivos

A produção enxuta, iniciada no Japão nos anos 50, revolucionou os processos produtivos mundiais, contribuindo para a fragmentação da produção hoje existente, dividindo o produto em partes produzidas em diversas localidades (JONES, 1995). Este fato possui ligação com o processo de globalização econômica, intensificada a partir dos anos 80, cuja realidade veio alterar as políticas industriais nacionais e internacionais, com conseqüências diretas na produção de bens de consumo e de serviços, visando uma maior competitividade (PORTER, 1989) e alterando o conceito de marca (KAPFERER, 2004: AAKER, 2000: MARTINS, 2000).

Neste novo contexto da globalização, não apenas os fatores econômicos ganham relevância. Tecnologia, qualidade e matéria-prima passam a ser globais, fazendo também com que mais e mais as marcas ganhem evidência. A competitividade das empresas passa a se centrar muito mais nos aspectos imateriais e nos valores das empresas (KAPFERER, 2004).

Segundo Martins (2000), mais e mais as marcas ganham força neste cenário, passando a demandar um trabalho que reflita o conjunto de valores praticados pelas empresas, pois tais valores serão importantes tanto para facilitar a vida dos consumidores, como para alavancar os esforços dos vendedores. A função da marca passa a ser não apenas de descrição dos produtos, mas sim de diferenciação deles diante da concorrência. A marca passa a funcionar como um ícone que facilita a comunicação derrubando as barreiras culturais de linguagem (OLIVER, 1999).

Segundo Oliver (1999), este processo reflete uma evolução tecnológica que teria sido precedida por eras claramente definidas: a Era Agrária, a Era Industrial e a Era da Informação, chegando hoje na Era da Pós-Informação.

A Era Agrária, nesta classificação, teria se desenvolvido por vários séculos, havendo se caracterizado pela tecnologia aplicada à produção agrícola.

Porém, a Era Industrial durou aproximadamente não mais que 200 anos, caracterizando-se pela produção industrial.

Na Era da Informação, muito mais curta e mais recente, durou apenas um pouco mais de 50 anos. Apesar do telefone e do telégrafo terem surgido na segunda metade do século 19, a Era da Informação, teve início, efetivamente em 23 de dezembro de 1947, com o aparecimento do transistor no Bell Labs em Basking Ridge, Nova Jersey (ibid), seguindo por outras inovações, que acabaram nos levando aos componentes microeletrônicos e aos chips de computadores que conhecemos hoje.

Para Oliver, no momento, estaríamos vivendo na era da Pós-Informação, onde o mundo caminha para uma intensificação da constituição de redes de informação, o que altera consideravelmente o posicionamento das empresas em relação às marcas.

Este panorama já havia sido preconizado por Marshall McLuhan, que em 1964, muito antes do advento da internet, criava o termo Aldeia Global, para descrever um mundo interconectado por uma rede eletrônica de âmbito planetário. Na nova era Pós-Informacional preconizada por Oliver (1999), encontramos uma nova realidade também para as organizações, em que não mais o tamanho da empresa é que vai definir o seu poder de competição, mas sim o seu alcance em

termos de mercados regionais e sua habilidade para criar produtos e serviços para consumidores específicos.

Este posicionamento é também encontrado em Porter (1989), que aponta que as empresas que possuem mais capacidade de competição são as empresas globais, sendo estas, no entanto, não necessariamente uma empresa multinacional, mas sim uma empresa que é capaz de oferecer concorrência em mercados fora do seu mercado local. Para Porter, não é o tamanho, portanto, que capacita uma empresa em termos de liderança. Micros, pequenas e médias empresas podem ser empresas globais. Indústrias globais são para ele aquelas indústrias que afetam diretamente as posições das indústrias concorrentes em importantes mercados nacionais ou geográficos. São empresas cuja administração estratégica é operacionalizada com base na concorrência mundial.

3.8. A gestão das marcas

A estratégia de gestão de marca, tanto quanto outros aspectos administrativos em uma organização, vem se apresentando em plena evolução de conceitos e padrões. Aaker (2000), apresenta dois modelos de gestão de marca: o modelo clássico e o modelo imperativo.

No modelo de gestão de marca clássico, o “gerente da marca”, na maioria das vezes, um funcionário inexperiente que não permanecia no cargo por mais de dois anos, não dispunha de autoridade direta sobre as pessoas que trabalhavam na implantação dos programas de marca, tanto interna como externamente. Outra característica deste modelo é que geralmente estas marcas se limitavam às ações dentro do seu próprio país. Marcas multinacionais simplesmente duplicavam seus programas nos novos países, passando a função aos gerentes locais encarregados deste processo.

Durante décadas o modelo clássico tem funcionado muito bem através do envolvimento de muitos no processo. Entretanto com o crescimento de novos mercados e da globalização de produtos e serviços e, por consequência, de marcas globais, um novo modelo de gestão de marca, o imperativo, tem se firmado como o mais competitivo.

No modelo de gestão de marca imperativo, a própria gestão passa do nível tático para o nível estratégico da empresa, onde o seu gerente, deve ter como premissa uma atitude mais visionária, assumindo o controle da marca de modo estratégico, comunicando ao cliente de forma clara e eficiente os conceitos e valores da empresa. Neste sistema, o gerente deve ocupar um cargo mais elevado na organização, em um nível de direção, apresentando a estratégia de marca como de extrema importância para a estratégia geral da empresa. Este gerente deve perceber que marca é muito mais que um simples nome, designação, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos. A marca tem que identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes.

Assim, a importância do branding do ponto de vista estratégico está relacionada às novas realidades que se definem a partir da Era da Pós-Informação (OLIVER, 1999). Nela:

- Todos no mundo estão cientes de tudo que todos têm.
- Todos no mundo aspiram à mesma qualidade de produtos e serviços pelo mesmo preço baixo, conforme a demanda.
- Todas as pessoas do mundo querem esses produtos e serviços individualizados de forma a atender seus gostos e necessidades individuais.

Neste contexto, três características passarão a nortear as empresas do futuro:

- Ênfase na administração descentralizada, com um pequeno staff central.
- Integração vertical mínima.
- Foco intensificado em produtos essenciais e nos consumidores.

No entanto, para a empresa sobreviver, o foco no consumidor é a principal destas características (KOTLER, 1999). As empresas somente conseguirão se diferenciar num mercado tão repleto de produtos similares, introduzindo atributos nos produtos e serviços buscando, acima de tudo, corresponder às expectativas dos usuários. As marcas e os conceitos intangíveis que elas apresentam, serão os itens que influenciarão no momento da compra. Assim, ao adquirir um produto, o consumidor não compra apenas um bem ou serviço, mas todo o conjunto de valores e atributos da marca.

Martins (2000), ressalta que, antes de ter a marca e até mesmo a própria empresa, é de fundamental importância estabelecer o posicionamento que será adotado em relação ao perfil do consumidor e de como incorporar os atributos da oferta ao conceito da marca. Se a marca transmite uma personalidade sensível e integral, todas as atividades programadas para comunicar essa mensagem devem conter a mesma concepção de posicionamento, sendo que não há dissonância entre a mensagem e a experiência.

A relação design em nível estratégico e formação do branding é destacada em Cooper e Press (apud Olson: 1998) quando estes autores identificam três conjuntos distintos de atividades de design que compõem a estratégia:

- O desenvolvimento da identidade corporativa;
- O design dos produtos vendáveis e
- O design do ambiente de produção.

A gestão estratégica inicia seu trabalho com a definição da identidade corporativa, que servirá como eixo orientador para o design do produto.

A identidade corporativa auxilia na comunicação corporativa. Entendemos como comunicação corporativa o conjunto de formas de expressão que apresenta a organização. Todos os atos cotidianos do comportamento de uma empresa são, em última instância, atos de comunicação.

3.9. O papel do líder na gestão do design e branding

Segundo Kistmann (2001), a gestão do design não precisa necessariamente ser exercida por um designer. Mais importante é que a pessoa responsável pelo design na empresa tenha conhecimento sobre a potencialidade da área e a considere como um valor a ser integrado em todas as suas variáveis.

Por outro lado, consideramos neste trabalho que, assim como em outras áreas, não basta no design haver um processo operacional altamente eficiente para que isso se configure como estratégia. Isto pode ser observado na história da empresa automobilística Ford, que, mesmo com sua alta eficiência administrativa e produtiva, acabou perdendo mercado para a Chevrolet (GIUCCI, 2004). O gestor de

design deve ser capaz de, após o estabelecimento da diferença em relação ao mercado, saber preservá-la. Essa diferença baseia-se, como vimos anteriormente, sobretudo, na criação e execução de atividades únicas, diferentes das da concorrência (PORTER, 1989).

De modo geral, podemos caracterizar como líder ou gestor como sendo a pessoa ou função na direção, que tenha a capacidade de comandar os seres humanos. A esta capacidade, denominamos por liderança, que pode ser também entendida como um atributo pessoal relacionado com a capacidade de influenciar o comportamento alheio orientando-o para a realização de metas. Dentre algumas características necessárias em um líder podemos identificar o conhecimento técnico, os traços da personalidade e as habilidades gerenciais (MINTZBERG, 2006).

Assim, ser um bom estrategista não é, necessariamente, o bastante, pois capacidade de liderança é mais do que a mera inserção de uma estratégia no ambiente da empresa e sua relação com o mercado, mas trata-se de inserir a si mesmo em um ambiente social (WITTINGTON, 2005).

A implementação de um processo de design estratégico em uma organização pode ser mais eficaz se o gestor de design tiver um conhecimento claro da evolução do pensamento estratégico estudado ao longo do tempo, em particular a partir dos anos 50. Assim poderá desenvolver um maior pensamento crítico sobre o tipo de estratégia que mais se adapta à organização e ao segmento em que estão inseridos (ibid).

Uma outra característica de um gestor de design apontada na literatura é o seu grau de empreendedorismo (MARTIN, 2004). O termo empreendedor pode ser usado para identificar qualquer pessoa que primeiramente toma a responsabilidade de mobilizar as pessoas e demais recursos da empresa, fornecendo objetivos e direção, construindo e administrando uma nova organização. Na maioria dos casos é a pessoa do fundador da empresa que apresenta as características de empreendedor, colocando seus valores, seus ideais, objetivos e a própria personalidade, como base da cultura organizacional.

Para o SEBRAE-SP (2006), o empreendedor deve apresentar algumas características que são decisivas como:

- Capacidade de assumir riscos - Os riscos fazem parte de qualquer atividade e é preciso aprender a administrá-los. Arriscar significa ter coragem para enfrentar desafios, ousar a execução de um empreendimento novo e escolher os melhores caminhos;

- Saber aproveitar oportunidades - Estar sempre atento e ser capaz de perceber, no momento certo, as oportunidades de negócio que o mercado oferece;

- Conhecer o segmento de mercado - Dominar o ramo em que pretende atuar;

- Saber organizar - Senso de organização e capacidade de utilizar recursos humanos, materiais e financeiros de forma lógica e racional, facilita o trabalho e economiza tempo e dinheiro;

- Tomar decisões - Ser capaz de tomar decisões corretas no momento exato, estar bem informado, analisar friamente a situação e avaliar as alternativas para poder escolher a solução mais adequada;

- Ser líder - Saber definir objetivos, orientar a realização de tarefas, combinar métodos e procedimentos práticos, incentivar pessoas no rumo das metas definidas e produzir condições de relacionamento equilibrado entre a equipe de trabalho em torno do empreendimento;

- Ter talento - Diante das atividades rotineiras saber transformar simples idéias em negócios efetivos;

- Ser independente – Determina seus próprios passos;

- Manter o otimismo - Nunca perde a esperança e tem confiança em seu desempenho profissional.

Estas características pessoais, aliadas aos valores do entorno é que fornecerão as bases culturais da empresa (FREITAS, 1991).

Alinhado ao objetivo estratégico da empresa, o gestor de design deve ter algumas características essenciais. Perceber o que é essencial no objetivo da empresa e manter estabilidade quanto a esse objetivo no setor de design face às mudanças são funções do gestor de design. Mas para que o objetivo estratégico da

empresa possa ser atingido é fundamental também o envolvimento dos colaboradores internos (leiam-se gerentes de nível intermediário e seus subordinados). Esse envolvimento deve acontecer também com relação aos objetivos de design. Se a equipe interna não tem uma imagem bem clara do que é design e de como está inserido no dia-a-dia da empresa, então as políticas internas de design estão perdendo um apoio interno precioso (ibid).

O gerenciamento de projeto pode ser classificado em três tipos básicos: empírico, clássico ou tradicional e moderno. O primeiro é o encontrado de modo geral na micro, pequena ou média empresa, onde a atividade gerencial se apóia nas qualidades inatas do gerente e de seus auxiliares ou em procedimentos empíricos. No segundo, o clássico, originário nos anos 40 e 50, verifica-se a presença de atividades voltadas para as áreas de defesa e aeroespacial, com projetos que são estruturados, planejados, controlados e executados de cunho essencialmente técnico, de grande complexidade e de alto custo. No terceiro modelo de gerenciamento, temos como exemplo o MGP, Moderno Gerenciamento de Projetos (Fig 18), com início nos anos 90, onde esta atividade perdeu o caráter tipicamente técnico, sendo aplicado a todos os problemas empresariais, com vistas a demandas mais ágeis, com rápidos ciclos de vida de produtos, velocidade tecnológica e acirrada competição global (VALERIANO, 2001).

Conhecimentos	Conhecimento organizacional	Conhecimento do sistema administrativo-financeiro da organização Conhecimento do sistema de administração de RH da organização Conhecimento da organização, sua práticas, políticas e valores Consciência de custo e das implicações administrativas nas decisões técnicas Conhecimento dos produtos, missões e mercados ou clientes da organização
	Conhecimento técnico	Conhecimento em áreas correlatas à especialização Competência técnica na área de especialização Domínio de pesquisa
Habilidades	Habilidades de comando	Capacidade de planejamento, organização e controle Capacidade de liderança Capacidade de auto-análise Capacidade de alocação de recursos Capacidade de gerar confiança no superior Escolha de estilo de liderança adequado Habilidade de tomada de decisão
	Outras habilidades	Capacidade de trabalhar em equipe Criatividade Habilidade de relacionamento pessoal Capacidade de redigir com clareza, precisão e concisão
Atitudes	Posicionamento em relação a aspectos internos e externos	Interesse por questões administrativas Disciplina de trabalho Entrosamento com pessoal externo ao trabalho Ambição profissional
	Estratégia de ação	Hábito de atacar o problema pela revisão da literatura Hábito de leitura sistemática de textos técnicos

Fig 18. Quadro de Gerenciamento

Fonte: VALERIANO (2001)

Além destes modelos de gerenciamentos de projeto, que podem ser implantados ou natos a empresa, devem ser características dos gestores fundamentais para sua função o seu conhecimento, dividido em organizacional e técnico, suas habilidades de comando e relacionamento e suas atitudes e posturas diante de algumas situações.

Existem diversos estilos de liderança dentro de uma empresa, porém todos estão diretamente ligados ao nível de motivação da equipe. Aldabó (2001) apresenta quatro modelos de estilos de liderança e sua aplicação:

- a) Ditatorial, que toma as decisões sozinho, assumindo os riscos. Este estilo, porém, desestimula um trabalho de equipe devendo ser usado somente quando um projeto está em crise sem muito tempo para consultas.
- b) Analítico, que reúne fatos, observa e analisa antes de tomar qualquer decisão. Exige do líder uma habilidade analítica e pode ser usado em projetos que estão sob pressão de fracasso eminente, pois as decisões precisam ser tomadas rapidamente.
- c) Buscador de opiniões, sempre solicita opiniões à equipe a fim de fundamentar suas decisões. Este modelo cria confiança na equipe demonstrando valorização das opiniões dos integrantes.
- d) Estilo democrático, aquele que incentiva a participação da equipe na tomada de decisões. Estilo essencial devendo ser usado regularmente para valorizar os membros da equipe e ajudar no envolvimento de todos.

Sobre os estilos ou modelos de liderança, Verzuh (2000) compara a função de um líder perante a equipe, como a de um marceneiro perante suas ferramentas. As ferramentas (pessoas), tem funções específicas e podem apresentar resultados surpreendentes nas mãos de um mestre. O autor ainda alerta que mesmo dominando as técnicas de gestão, não deve esquecer que a sua energia e atitude como líder que lhe darão força.

4. O MÉTODO DE PESQUISA

Seguido da revisão da literatura, que explora os temas Gestão do Design, O Papel do Líder e Branding, este trabalho de investigação ateve-se a um estudo de caso que tomou como base a empresa Flexiv, localizada em Pinhais, município vizinho de Curitiba (Paraná).

A escolha desta empresa se ateve ao fato de que existe um reconhecimento geral quanto à atividade gerencial de design e de que o líder é uma pessoa que tem se mostrado afinado com as questões mais gerais do design. Desde sua fundação nos anos 80, o diretor da Flexiv, o senhor Ronaldo Duschenes, tem participado ativamente em diversos grupos sempre com o objetivo de alavancar o design paranaense. Foi o presidente do Comitê de Design da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP: 2002), Vice-presidente Regional da ABIMÓVEL – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMÓVEL, 2006), membro do Conselho da UNINDUS – Universidade da Indústria (UNINDUS, 2006) e autor de artigos publicados em revistas nacionais no ramo do design (ABCDesign, 2001, 2002, 2003, 2004).

Em 2004, recebeu da Confederação Nacional da Indústria, o prêmio de reconhecimento à inovação e a criatividade das empresas, na modalidade “GESTÃO DO DESIGN ORIENTADO ÀS EXPORTAÇÕES”, pelo seu processo de crescimento apoiado na adoção, em 2003, de um plano de expansão do negócio focado em dois pontos: Franchising e Exportação. Desta forma a empresa se posiciona para acompanhar as demandas do mercado nesse início de milênio, acreditando nas oportunidades de negócio nos mercados interno e externo.

4.1. Objetivos

O propósito desta investigação se concentrou em responder à pergunta: que ações desenvolvidas pelo líder em relação à gestão do design fortalecem o Branding, neste caso relacionado a um indústria do setor do mobiliário.

4.2. Fundamentação da pesquisa

Partindo do problema de pesquisa definido e por tratar-se de tema exploratório, o qual requer um estudo em contexto real, o método central de pesquisa que orientou este trabalho, foi o estudo de caso. Isto porque, de acordo com Yin (2005), o estudo de caso deve ser aplicado quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Bonoma (1985) afirma ainda que quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existentes é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele ocorre, o estudo de caso é o método mais indicado justificando a escolha deste método neste trabalho.

4.3. O protocolo de coleta de dados

Para o estudo de caso, o desenvolvimento teórico como parte da pesquisa é essencial (YIN, 2005). Assim, para dar suporte ao estudo de caso, uma etapa preliminar, a pesquisa bibliográfica, foi realizada, seguindo Gil (1999), Marconi e Lakatos (2002). Estes autores esclarecem que a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador traçar um painel geral do estado da arte. Esta pesquisa se apoiou em bibliografia já elaborada e tornada pública em relação ao tema estudado, constituído principalmente de livros, boletins, jornais, revistas, monografias, teses, artigos científicos e ainda informações na web.

Assim, a revisão da literatura foi realizada com o intuito de proporcionar uma visão do problema, que pressupõe que as ações do líder são importantes na gestão integrada do design. Estabeleceu-se, ainda, com a revisão bibliográfica uma correlação teórica entre autores consagrados nos temas abordados, com os aspectos teóricos que envolvem a gestão do design, papel do estrategista e branding, voltados para a indústria moveleira, dando ênfase na relação existente entre estas áreas. A revisão bibliográfica foi essencial na formulação das questões da entrevista.

O estudo de caso desenvolvido se apóia em outras fontes, como os documentos disponíveis sobre a empresa. A pesquisa documental atua como uma das fontes que irão compor o universo de ações desenvolvidas pelo líder da empresa, caracterizando o seu modo de gestão. GIL (1999) afirma que a pesquisa do tipo documental muito se assemelha à pesquisa bibliográfica principalmente nos aspectos de estrutura e objetivos. A diferença, porém, encontra-se no fato de que os documentos levantados na pesquisa documental não receberem um tratamento analítico, podendo ser reestruturados de acordo com os objetivos do trabalho. Neste estudo de caso, a pesquisa documental foi realizada a partir das seguintes fontes de primeira mão: tais como documentos oficiais, reportagens e material de assessoria de imprensa, diários, gravações, filmes e imagens fotográficas (Anexo 8).

Na seqüência, foi realizada uma série de duas entrevistas com o líder da empresa, o senhor Ronaldo Duschenes. Esta técnica se fez necessária por se tratar de um momento da obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, conhecem, esperam, sentem ou desejam, pretendem ou querem fazer, bem como suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes (GIL, 1999). Neste caso foram utilizadas perguntas do tipo semi-abertas, para que o entrevistado pudesse desenvolver o assunto de modo mais livre. Como ferramenta de registro, foram utilizados os recursos de um gravador portátil e de algumas anotações ao longo dos encontros.

Antecipadamente, se realizou um pré-teste, com o roteiro de entrevista formulado junto à outra empresa do ramo moveleiro, de menor porte, que atua no ramo de móveis residenciais (camas, armários e etc) e comerciais (balcões, displays e ponto-de-venda etc). A escolha desta empresa se deu pela facilidade de acesso, por se tratar de uma empresa com uma linha de produtos sem concorrência direta com a Flexiv e, principalmente, pelo líder também ser um designer, ou seja, um profissional também sensível a questões relativas à gestão do design. As questões foram apresentadas pessoalmente ao líder da empresa, para que não somente as respondesse mas que as avaliasse no sentido de conteúdo e clareza dos objetivos a serem alcançados e sem estariam dentro do contexto da gestão do design.

Na realização do pré-teste, foram identificadas questões que se apresentavam de forma complexa para os não iniciados em design. Quando da explicação de como seriam aplicadas as entrevistas, ficou estipulado que tais

questões seriam compreendidas quando aplicadas a pessoas como um nível de conhecimento em relação ao design médio para elevado.

Como a empresa selecionada atende a estes objetivos, o roteiro não foi alterado, sendo então elaborado o roteiro final de entrevista sendo posteriormente aplicado junto ao diretor da Flexiv.

Os resultados obtidos com as entrevistas foram avaliados e apresentados em forma de tópicos, como o objetivo de identificar se as práticas utilizadas pela Flexiv, estão em consonância com as literaturas e com o mercado existente, ou se utilizam outras formas de trabalhar a gestão interna e externamente.

Na seqüência apresentamos os três roteiros de entrevistas desenvolvidos, divididos em nível estratégico, nível tático e nível operacional.

4.3.1. Roteiro de entrevista 1- Nível estratégico

Cultura organizacional e design: O design como valor

1. A Flexiv tem uma cultura estabelecida orientando a empresa? Quais os valores que ela privilegia? Comente.
2. Como a Flexiv relaciona os seus artefatos (todos os elementos tangíveis da empresa) e os comportamentos compartilhados pelos seus membros internos e externos com a sua cultura organizacional?
3. Como eles participam na construção da identidade corporativa?
4. Qual a missão da Flexiv? Como foi estabelecida esta missão?
5. E a visão? Como isto tem a ver com a sua história pessoal?
6. De que maneira a empresa vive os seus valores? Como você trabalha isto?
7. O que você entende por Gestão do Design?
8. Ela faz parte da estratégia da empresa? Como?
9. Quem decide sobre os objetivos da empresa?
10. Os designers estão envolvidos nas decisões estratégicas?

Design e mercado

11. A FLEXIV conhece o seu mercado? Que método utiliza para isto? Como o diretor atua neste caso?

12. Como se relacionam os valores da empresa com o seu diferencial no mercado?
13. Como a Flexiv se comporta no mercado em relação aos seus concorrentes?

Branding e design

14. Como você define a marca Flexiv?
15. Como você vê o Branding da Flexiv?
16. O design faz parte do conceito de marca Flexiv? Como?
17. Você tem uma idéia de valor da marca Flexiv?
18. Qual a imagem, sensação ou conceito que um produto Flexiv tem, procura ter ou é percebido?
19. Existe uma política de marca na Flexiv?

Design e inovação

20. Como você compreende a inovação?
21. Como ela é estimulada dentro da empresa?
22. Como o mercado percebe a inovação?
23. A inovação está apoiada em demandas dos consumidores? Como?
24. Como você avalia o impacto da utilização da inovação no posicionamento da empresa?
25. Como a inovação é trabalhada junto aos colaboradores?
26. A empresa registra patentes?

4.3.2. Roteiro de entrevista 2- Nível tático

Liderança e design

1. Como a sua liderança é transferida para os diversos níveis organizacionais?
2. Como você interfere no dia-a-dia da empresa?
3. A cultura do design é trabalhada dentro da empresa? Como? (filmes, palestras, exposições, treinamento etc)

4. Quem tem responsabilidade pelo design da empresa?
5. Como se configura a estrutura organizacional da empresa?
6. Trabalha com designers externos? Como?
7. Como se estrutura o departamento de design

Estrutura de custos e design

8. Qual o grau de investimento em design?

- ☐ INVESTIMENTO ATÉ 1%
- ☐ INVESTIMENTO ATÉ 2%
- ☐ INVESTIMENTO ATÉ 5%
- ☐ DE 5 A 10%
- ☐ ACIMA.....

INVESTIMENTO

- ☐ PRÓPRIO
- ☐ LINHAS DE FINANCIAMENTO
- ☐

9. Os investimentos em design acompanham os valores praticados pela empresa?
10. A política de custos na Flexiv considera redução de custo de mão-de-obra, qualidade, sistema just in time?
11. Trabalha sob demanda?

Pesquisa e design

12. Formula aliança com outras empresas?
13. Trabalha com grupos de pesquisa de universidades?
14. A empresa participa de feiras e exposições? Quais?

Sistemas de avaliação

15. Como você desenvolve formas de avaliação do processo do design?
16. Que tipo de fonte de consulta você utiliza para o desenvolvimento de uma cultura do design na empresa?

Programas da Flexiv

17. Como a Flexiv trabalha os conceitos de qualidade, sustentabilidade e responsabilidade social?
18. Como são administrados os projetos?
19. Qual a estrutura clássica de projeto utilizada?
20. Quais as formas de comunicação interna utilizadas pela empresa?
21. A empresa possui biblioteca ou acervo técnico de materiais, produtos e concorrentes?
22. Como é gerenciada a informação interna?

4.3.3. Roteiro de entrevista 3- Nível operacional**Branding e design**

1. Qual a sua história, como ela é administrada, administração, manual de uso?
2. Como é desenvolvida a papelaria?
3. E os jornais internos e externos?
4. Como são projetadas as lojas?
5. Como são projetados os stands de feiras?
6. Como são desenvolvidos e produzidos catálogos?
7. Como são desenvolvidas as informações via web?
8. Qual o papel da estética no desenvolvimento dos seus produtos
9. Qual o papel da ergonomia?
10. Como os protótipos são desenvolvidos?
11. Como esta organizada a arquitetura de fábrica?
12. Qual a sua participação no desenvolvimento destes itens?

4.4. Fluxograma das etapas

O fluxograma das etapas realizadas, conforme explicado anteriormente, pode ser compreendido na figura apresentada abaixo.

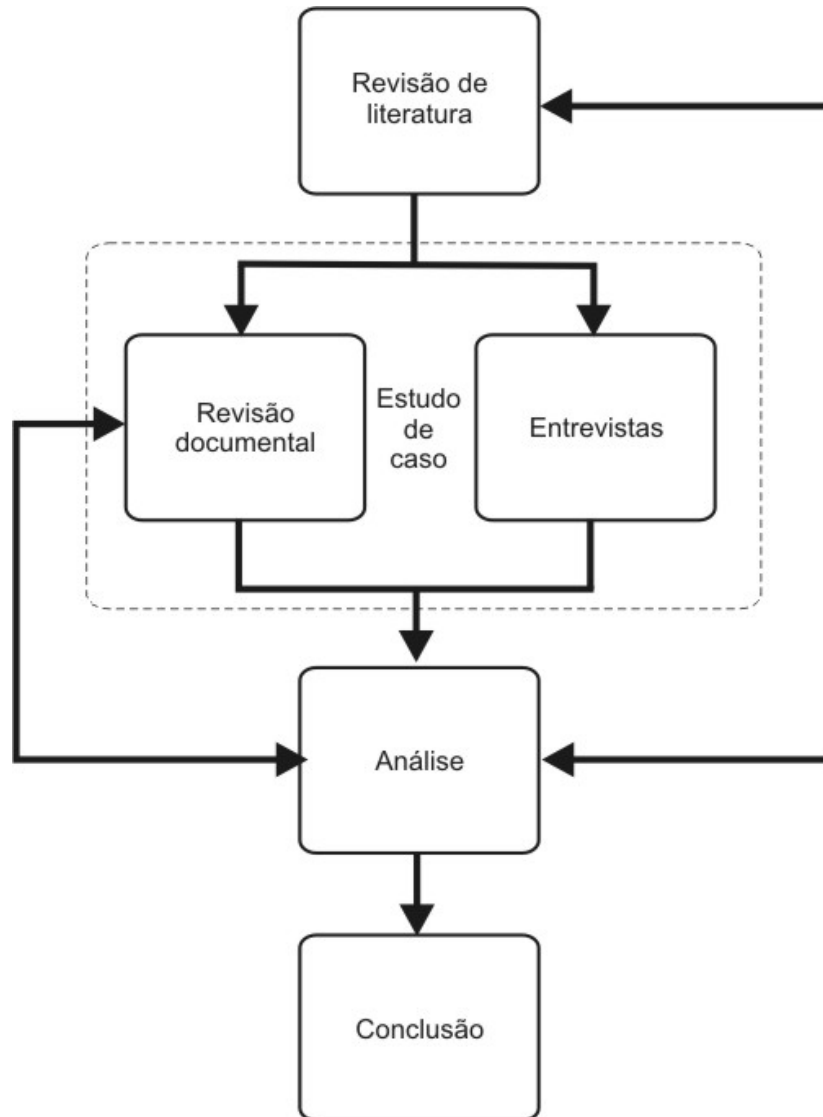


Fig 19. Fluxograma de análise

5. O CASO FLEXIV: O PAPEL DO LÍDER

Neste capítulo, apresentamos os resultados do estudo de caso realizado, segundo a estratégia de pesquisa apresentada no capítulo anterior, buscando responder à pergunta de pesquisa: que ações desenvolvidas pelo líder em relação à gestão do design fortalecem o Branding?

O capítulo está dividido em cinco tópicos: dados relativos às questões estratégicas, táticas e operacionais (MAGALHÃES, 1997) em relação à gestão de design praticada, após a apresentação geral da empresa e do perfil do líder.

Para a sua realização, foram consultados os seguintes documentos: manual de marca da empresa, jornais, revistas e informativos, intranet, *releases*, exposições e lojas.

Para as entrevistas foram aplicados três roteiros, previamente avaliados em um pré-teste com o gerente de outra empresa do mesmo ramo. O pré-teste se faz importante e indispensável para a validação da pesquisa (KIDDER e JUDD, 1986), sendo aplicado junto a uma empresa da indústria moveleira, localizada na cidade de São José de Pinhais, região metropolitana de Curitiba. Após as correções efetuadas, os roteiros foram revistos e aplicados junto à Flexiv. Para a entrevista foi utilizado o método de entrevista aberta (MARCONI e LAKATOS, 2002).

Além disso, foram realizadas observações diretas, em paralelo à coleta de dados documentais. As observações foram efetuadas nos seguintes locais: ambiente interno de fábrica e lojas. A prática de observação utilizada, como recomendada por Marconi e Lakatos (ibid), foi a assistemática e realizada entre maio e julho de 2006. Nesta técnica o processo se torna espontâneo, informal, simples e livre, permitindo ao pesquisador registrar e recolher os fatos sem a utilização de meios técnicos especiais.

Finalizada esta fase, iniciou-se a organização dos dados que geraram a discussão sobre o papel do líder na gestão do design.

O estudo foi realizado entre abril e agosto de 2006, tomando como dados informativos os elementos de comunicação interna da empresa, tais como internet, intranet, revistas, informativos, folhetos, catálogos, jornais, anúncios, revistas especializadas e manuais, bem como na aplicação de duas rodadas de entrevistas com o seu gestor, o senhor Ronaldo Duschenes.

5.1. O perfil do líder

A Flexiv tem como seu fundador, o arquiteto Ronaldo Duschenes (Fig 20). Brasileiro, paulista, nascido em 1943, filho de imigrantes, que desde sua infância recebeu uma cultura muito forte sobre design e arte. Seu pai, Herbert Duschenes, apesar de nascido na Alemanha, cresceu e realizou seus estudos em Praga. Professor de arte explorava aspectos do cinema e da música. No Brasil, Herbert, conhece a húngara Maria, também refugiada da Europa, com quem viria a se casar. Maria Duschenes sempre atuou no campo da dança, tanto como bailarina, quanto como cenógrafa, tendo grande influência no desenvolvimento da dança no Brasil. Para se ter idéia da ligação da família com pessoas da história do design mundial, seu pai e avô eram conhecidos de Walter Gropius, fundador da Bauhaus (DUSCHENES, 2006a).



Fig 20. Ronaldo Duschenes

Fonte: www.clickmarket.com.br, acesso em abril de 2006

Os avós e seus outros familiares vivenciaram o período da segunda-guerra em Praga. Por suas descendências judaica e alemã, consideravam que não corriam perigo. Mas, o pai, segundo Duschenes (ibid), um jovem visionário, considerando a gravidade dos acontecimentos da época, sugeriu que todos deixassem Praga. No entanto, somente ele veio para o Brasil, ainda solteiro. A escolha pelo Brasil foi apoiada em um contato que ele havia anteriormente feito com uma brasileira. Parte do resto da família deslocou-se para outra região da Europa e a outra acabou sendo presa. Um de seus irmãos, o mais velho, acabou sendo preso e levado para uma penitenciária no Canadá.

Sua casa sempre foi ambientada em estilo moderno, em função da formação dos pais, ambos sempre ligados às diversas áreas da arte como a dança, a música, ao cinema e as obras de arte. Ronaldo Duschenes destaca esta particularidade como determinante de seu perfil como industrial hoje (ibid).

Como a família de Duschenes morava na região de Higienópolis, em São Paulo, seus estudos se iniciaram no Colégio Dante Alighieri, passando pelo Colégio Plesbiteriano Mackenzie e finalmente concluindo seu curso de graduação em arquitetura, em 1967, na Universidade de São Paulo (FAU-USP). Na primeira entrevista realizada (DUSCHENES, 2006b), Duschenes comentou que foi colega de Chico Buarque de Holanda neste período do curso de arquitetura. Neste período teve contato também com outro músico, na época aluno do curso de Filosofia, Caetano Veloso.

Na FAU-USP foi influenciado por diversos professores, como João Batista Vilanova Artigas, Paulo Mendes da Rocha, Pedro Paulo Melo Saraiva, Sérgio Ferro, Flávio Império, Flávio Motta, dentre outros expoentes da época no campo da arquitetura. Ronaldo comenta que, na época, as aulas eram ministradas pela parte da manhã, quando os alunos de primeiro, segundo e até do último ano eram colocados em grandes ambientes abertos para trabalhar. Neste modelo, todos sabiam o que todos faziam, compartilhando suas idéias. Durante o curso ele teve a possibilidade da visão macro, indo até à específica dentro da arquitetura e design. “Creio que o que faço ainda é medíocre, se avaliada minha formação acadêmica, de oito horas diárias de curso durante cinco anos, aliada à minha bagagem artística, formada pela minha família” (DUSCHENES, 2006a). Sempre apaixonado pela cultura brasileira, procura representá-la como linguagem em alguns de seus projetos.

Ao concluir seu curso de graduação, Ronaldo iniciou um escritório de design, onde trabalhava junto com Rodrigo Lefèvre. Com este arquiteto, na década de 1970, desenvolveu projetos arquitetônicos para empresas e residências. Segundo a revista Arcoweb, em alguns projetos, como uma residência de campo em Itu, interior de São Paulo, é possível ver seu estilo arrojado, com valorização das formas, e sua interação com o ambiente (ARCOWEB - edição 294,2004).

Posteriormente teve mais duas empresas do mesmo ramo com outros profissionais, havendo atuado no ramo da arquitetura até 1980. Nesta época, foi

também professor do curso de arquitetura da FAU-USP, por muitos anos, onde contribuiu na formação de diversos profissionais (DUSCHENES, 2006 a).

Ronaldo considera que, apesar de grande formação artística, seus lados comercial e administrativo nunca foram bem trabalhados durante o seu período de formação acadêmica, o que, segundo ele, levou ao fechamento de alguns dos escritórios que levavam seu nome na época (ibid).

Com 36 anos, em 1980, transferiu-se para Curitiba, com a função de atuar como tradutor de um arquiteto americano, que, na época, era o responsável pela implantação de um shopping center no município de Pinhais, naquela época ainda pertencente ao município de Piraquara. A empresa, no entanto, faliu (ibid).

Ronaldo, na época, não dispunha de um escritório próprio e como o empreendimento pertencia ao grupo C&A, Ronaldo foi convidado a assumir um cargo dentro da empresa. Porém, por se tratar de um cargo administrativo, Ronaldo, não querendo perder sua ligação com o campo da arquitetura decidiu não aceitar a proposta (ibid).

Isto, no entanto, levou-o a repensar a sua carreira, sob dois pontos de vista abalados: um sob o ponto de vista da arquitetura, pois com o trabalho na C&A havia se distanciado dela, por outro lado, pelo fato de que neste período aprendeu mais sobre os aspectos administrativos de uma empresa e com o contato com os fabricantes de mobiliário para pontos de venda, possibilitou o conhecimento em uma nova área de trabalho. Assim, aos 42 anos de idade, montou um pequeno negócio de reformas de mobiliários de ponto de venda e de móveis de cantinas, utilizando o mobiliário que restava do empreendimento não bem sucedido, vendendo o seu trabalho para a própria C&A Modas. Nascia assim, no final de 1985 a empresa Flexiv (ibid).

Na época, o início foi muito difícil, como comenta Ronaldo (ibid). Seu veículo, uma Brasília, servia de caminhão para a busca de matéria-prima, bem como para entrega dos móveis aos clientes (ibid). Utilizava como espaço físico as instalações do próprio shopping. Seu escritório, na realidade, como o próprio Ronaldo comenta, se resumia em sua “mala” de trabalho (ibid).

Nesta época, convidou o arquiteto Alberto Celli para ser seu sócio no empreendimento de reformas de móveis. Porém, como o período era de grande instabilidade na economia, com várias empresas do setor do mobiliário encerrando

suas atividades, tais como Barzenski, Estill, Guelmann, Cimo etc, Celli decidiu não se associar. Porém, pela sua influência junto a Ronaldo, foi uma pessoa importante para o sucesso da Flexiv, pois foi quem indicou a Ronaldo as melhores máquinas a serem adquiridas e o perfil das pessoas que ele deveria contratar para realizar o trabalho (ibid).

Ronaldo não possuía formação adequada para a atividade que resolveu iniciar. Pelo que ele relata, a inexperiência com equipamentos e tecnologias forçou-o a buscar informação tanto em livros, revistas e catálogos, bem como se aconselhando com profissionais já estabelecidos e todas essas informações eram registradas em seu “caderninho” (ibid).

Este processo, segundo Duschenes (ibid), contribuiu para que ele desenvolvesse uma visão crítica a respeito do design de mobiliário, bem como o obrigou a trabalhar com diversos materiais e a conhecer diversos processos de fabricação. Sua criatividade se evidenciava pelo fato que para poder realizar um determinado móvel ou um sistema diferente, percorria as lojas de ferro e aço com o intuito de encontrar peças para criar suas próprias máquinas.

Durante algum tempo, Ronaldo trabalhou em parceria com seu amigo, o designer Jorge Jacques da Silva, que desenhava para Ronaldo os projetos que deveriam ser fabricados para as cantinas da C&A Modas. Porém, como seu colega tinha uma postura muito rígida, não permitindo que mexessem em seus desenhos, a parceria se desfez. Ronaldo, então, se viu obrigado a, quatro anos depois, também a desenhar além de fabricar. Neste período, fabricavam stands para a cerâmica Portobello. Como Jacques morava no Rio de Janeiro, isto causava alguns atrasos nos trabalhos, pois o mesmo “se enrolava” para vir até Curitiba para que pudessem finalizar os trabalhos, já que não podia realizar as modificações que desejava. Para não perder este cliente, devido aos prazos apertados, Ronaldo começou então a trabalhar sozinho (ibid).

Quando criou a empresa, Ronaldo imaginou um nome curto de fácil entendimento em várias línguas. Mesmo sendo pequeno, ambicionava atingir mercados maiores. Assim, ouve o interesse em desenvolver projetos para produtos que apresentassem um caráter mais inovador tais como mesas, estações de trabalho, armários, gaveteiros e estantes, além de acessórios, que visavam facilitar a organização do dia-a-dia na empresa ou no escritório de casa (ibid).

Até hoje, além de ocupar o cargo de diretor geral da empresa, atua junto ao setor de design, produção e projeto e financeiro. Ele continua desenhando e projetando na empresa (ibid).

Ronaldo é casado e possui 4 filhos, ainda em formação acadêmica. Sua esposa, Célia, exerce a função de gerente financeiro na empresa. Para se manter em forma física e para adquirir maior equilíbrio nas suas decisões e aumentar a sua saúde geral utiliza-se da prática do yoga (ibid).

5.2. A Flexiv

A Flexiv - Móveis para Escritório, nome fantasia da GC - Indústria e Comércio de Móveis, é uma empresa do tipo Limitada, tendo Ronaldo Duschenes como proprietário (Fig 21). Trata-se de uma empresa do tipo “pequeno porte” ao considerarmos o seu número de funcionários, em número de 85 (SEBRAE, 1999), conforme os dados fornecidos por Ronaldo (DUSCHENES, 2006a e 2006b). Porém, pela sua imagem e pelo faturamento estimado, pode ser incluída como uma média empresa, segundo outra classificação do Sebrae (1999), que se apóia no faturamento.



Fig 21. Fábrica FLEXIV, em Pinhais

Fonte: GALLINA (2006)

A Flexiv possui uma unidade fabril localizada em Pinhais, município limítrofe de Curitiba, na rua Salgado Filho 570, em um distrito industrial, atrás de onde a empresa C&A pretendia implantar o shopping e onde Ronaldo Duschenes iniciou o

seu trabalho (GALLINA, 2006). Ela está implantada em um terreno de 11.000 m², tendo a construção mais de 4.500m² de área total, sendo 4000 m² no pavimento inferior e o restante no superior (MORAIS, 2005) (Fig 22).



Fig 22. Layout da Fábrica FLEXIV

Fonte: GALLINA (2006)

A fábrica abriga os setores de Gerência Comercial, Gerência de Produção, Gerência de Projeto e Gerência Financeira. Conforme o organograma da empresa detalhado pelo entrevistado (DUSCHENES, 2006a e DUSCHENES, 2006b), podemos verificar abaixo a estrutura da Flexiv, na qual a Diretoria encontra-se localizada acima de todas estas gerências (Fig 23). O setor de design está vinculado ao setor de marketing, permeando todas as gerências e diretamente ligado à diretoria. O senhor Ronaldo é o chefe do setor de design e marketing e diretor da empresa.

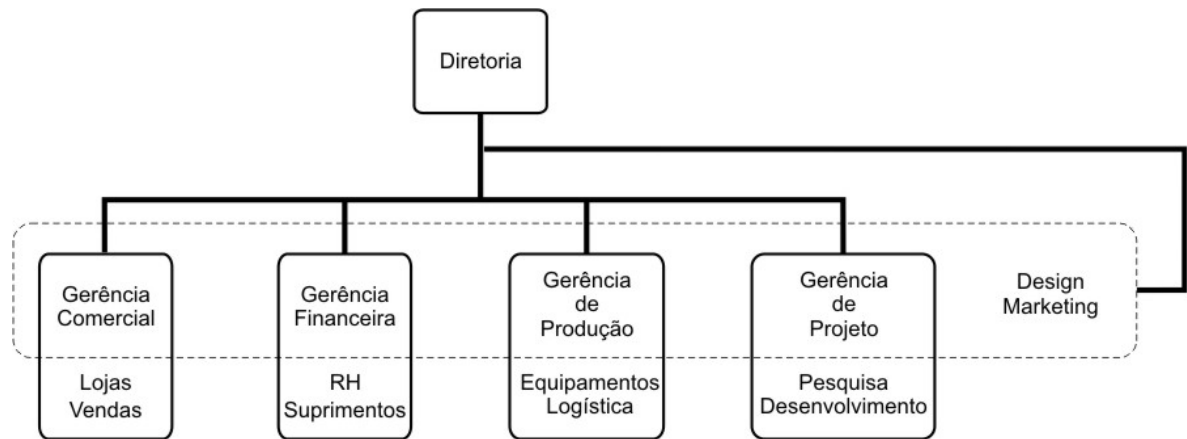


Fig 23. Organograma Flexiv

Fonte: Entrevista concedida ao autor (DUSCHENES, 2006)

Esta configuração, segundo o entrevistado, serve apenas como uma referência de base, pois a Flexiv acredita na integração total de todos os setores com o objetivo de gerar projetos criativos, com qualidade, funcionalidade e inovação (DUSCHENES, 2006a). Estes e outros conceitos partem do setor de Design apoiado pelo Marketing trabalhando de forma horizontal integrando todos estes setores e estando diretamente ligados à diretoria. Neste aspecto percebe-se que o Design está diretamente ligado ao nível estratégico da empresa (DUSCHENES, 2006b).



Fig 24. Fachada Fábrica FLEXIV

Fonte: GALLINA (2006)



Fig 25. Cabine de Montagem e Solda

Fonte: GALLINA (2006)



Fig 26. Montagem de Projetos Especiais

Fonte: GALLINA (2006)

Hoje a empresa, dentre os 85 funcionários, possui 9 designers formados, incluindo o próprio Ronaldo, dentro do seu quadro. Esta proporção de designers na empresa é considerada alta pelo entrevistado, se levado em conta estes números em empresas do mesmo ou de outros setores (ibid). Eles ocupam funções dentro do setor de Design bem como da Gerência de Produção e de Projeto.

No começo de suas atividades, a empresa atendia somente aos mercados de mobiliário comercial. Este posicionamento vigorou até 1990, quando a empresa decidiu assumir uma postura mais focada no mobiliário para escritórios, e passou a elaborar projetos e produtos para este mercado exclusivamente (FLEXIV, 2006).

A Flexiv é uma empresa genuinamente nacional, que, segundo a CNI (2006), faz uso da riqueza de elementos culturais do Brasil para desenvolver de maneira criativa seus produtos, serviços e métodos de trabalho. Desde a sua fundação, a empresa vem se destacando por oferecer produtos com alta qualidade

e, principalmente, por apresentar um design reconhecido nos mercados nacionais e internacionais (ibid). Além disso, possui design avançado, preocupação com a ergonomia e foco na praticidade. Estas são as principais características dos móveis para escritório fabricados pela Flexiv, que tem como seu conceito fundamental a busca por soluções inovadoras para ambientes de trabalho (ibid).

Este reconhecimento se retrata na forma de prêmios, relacionados ao design, dentre os quais podemos destacar o prêmio MOVELSUL 2000 (Fig 27).



Fig 27. Prêmio MOVELSUL 2000 – Linha MULTI USO

Fonte: www.flexiv.com.br, acesso em abril de 2006

Além disso, foi detentora do Prêmio CNI – Gestão do Design (Fig 28) e o Prêmio FIEP de 2004, segundo lugar no Prêmio Design, promovido pela MOVELPAR 2005 com a Estação de Trabalho Battus, concepção de Ronaldo e do designer Dari Beck, e no recente MOVELSUL de março de 2006, na seleção final, com o trabalho Estação Tecnológica / Linha 3D, também em parceria com Dari Beck (FLEXIV, 2006).



Fig 28. Prêmio CNI 2004

Fonte: www.flexiv.com.br, acesso em abril de 2006

5.3. O Design na Flexiv

O Design na Flexiv, como podemos observar pelo organograma e pelo relato do seu diretor, permeia todos os níveis da empresa. Isto pode ser observado no esboço realizado pelo próprio Ronaldo, na demonstração de interatividade de todos os setores (Fig 29). Ele não apresenta uma divisão em estratégico, tático e operacional, na sua gestão. No entanto, estaremos utilizando esta classificação, em virtude dos dados obtidos na literatura e dos roteiros de entrevista aplicados (Anexo 5, 6 e 7).

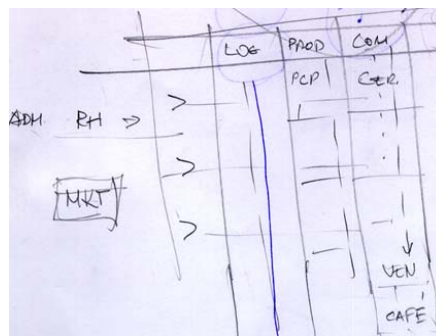


Fig 29. Esboço da Estrutura Organizacional

Fonte: RONALDO (2006b)

5.3.1. Design estratégico

Segundo Duschenes, a Flexiv não tem no momento uma missão bem definida, pois está passando por um processo de reformulação do seu planejamento estratégico. No entanto, segundo ele, ela poderia ser resumida em: “Levar conforto e criatividade para todos os ambientes em que estiver o trabalho” (DUSCHENES, 2006a). A preocupação de tornar este “espaço de trabalho” onde as pessoas criam, escrevem e produzem algo, ser um lugar altamente confortável para o estímulo no desenvolvimento deste trabalho é o mote de desenvolvimento de produtos na Flexiv, segundo o entrevistado (ibid). Duschenes considera este pensamento um dos elementos da cultura da Flexiv. Além disso, o líder da Flexiv considera que esta divisão entre missão, visão e valores não pode ser facilmente feita. Ele prefere resumir todas nesta única afirmativa citada, que ele pode chamar de visão, valores ou cultura.

Ao ser interrogado quanto ao conceito de Gestão do Design, Duschenes considera este como um controle de todas as etapas do processo, com o envolvimento de todos: gerentes, vendedores, pessoal da fábrica, fornecedores e demais envolvidos. Na Flexiv a Gestão do Design, segundo Duschenes, faz parte da estratégia da empresa, pois para trabalhar este conceito de conforto e bem estar, todos devem estar sabendo como é isso e como os consumidores sentem isso. Os designers são envolvidos de certa forma nas decisões estratégicas quando do planejamento de desenvolvimento de novos produtos, sendo este uma das prioridades do planejamento (ibid).

A Flexiv desenvolveu ao longo do tempo um processo de aprofundamento de conhecimento de mercado, de tendências e materiais, procurando sempre estar ligado em cenários futuros. Duschenes aponta que os ambientes dos escritórios passaram nos últimos 40 anos por diversas transformações, variando de grandes departamentos para estações individuais. Hoje além de estarem integrando as pessoas, surgem as tendências dos *home office*, que não podem ser deixadas de lado. Ele considera que é necessário estar sempre atento ao que acontece no mundo (ibid).

Hoje, a Flexiv tem alguns concorrentes que conseguem trabalhar na mesma posição de mercado. Porém isto não é considerado um problema, pois a Flexiv não concorre primordialmente com os demais fabricantes em termos de preço, mas sim em qualidade (ibid).

Para Duschenes, a marca Flexiv representa modernidade e agilidade, e que se adapta a qualquer ambiente mostrando identidade de design próprio. “Sempre, desde o início, trabalhei a marca de forma forte, através do design. Qualidade e desenho impecáveis sempre foram minhas preocupações por causa da formação sofisticada que tive”. No começo, quando todos usavam *books* fotográficos para apresentar seus móveis aos clientes, já se diferenciava por montar *books* com colagens e recortes que se diferenciasssem. Na época, quem ajudou muito foi o designer Sílvio Silva Jr, do Stúdio Lúmen, que também estava começando e demonstrava um grande potencial de inovação (ibid).

Duschenes aponta que a escolha do nome Flexiv foi feita por ser um nome fácil de falar em várias línguas e que a idéia de flexível fosse algo que motivasse a ser trabalhado mentalmente. A simplificação das letras foi concebida para facilitar a

leitura, sempre aparecendo em posições diferentes (vertical, horizontal, diagonal etc), sem uma cor específica. Sempre flexível (ibid).

Quanto ao valor da marca Flexiv, Duschenes diz: “Não tenho idéia de quanto vale, isso só sabemos se colocar a venda, porém sei que vale muito. Um aspecto interessante é que se perdesse a fábrica hoje, eu conseguiria construir outra através da marca e do conhecimento adquirido. Se perder isso, perdi tudo” (ibid). Ele diz ainda que, hoje, dentro do novo planejamento estratégico, estão desenvolvendo um trabalho interno de conhecimento da marca, da sua história, da forma de trabalho e pensar realizado, pois não adianta as pessoas de dentro da empresa não conhecerem o que fabricam e vendem.

No que se refere à imagem percebida da marca, o líder da Flexiv diz que procuram oferecer soluções de qualidade e conforto para os ambientes, o que percebem ser apreendido pelos clientes. Por outro lado, no que se refere aos aspectos relativos à inovação, Duschenes considera que o design, por sua concepção, está em constante busca de inovação. Seja ela nos conceitos trabalhados, na forma de criação ou na maneira de produzir. É muito comum, ao inovar em alguns produtos, desenvolver novas ferramentas, na medida em que não dispõem de ferramentas no mercado que atendam ao novo design (ibid).

Ser uma empresa pequena permite que todos apresentem suas sugestões e melhorias, principalmente por que estas pessoas conhecem a sua atividade. Um vendedor, por exemplo, pode dar sugestões de inovação no ato da venda na Flexiv. Por exemplo, ela dispõe da tecnologia *wireless* em sua loja da Nilo Peçanha, sendo a primeira com esta tecnologia no Brasil. O cliente pode vir e com seu *notebook*, acessar os produtos no *website* da Flexiv. Como foi dito pelo diretor da empresa, o conhecimento adquirido com o tempo, a atenção ao mercado e análise de cenários futuros sempre estiveram na formação do conceito de mercado da Flexiv. Alguns executivos dispõem da tecnologia *wireless* incorporada no seu dia-a-dia. Por isto, ele considera necessário estar atento às novas ondas do mercado (ibid).

Sobre propriedade intelectual, Duschenes (2006b) afirma que, inicialmente registravam os produtos com objetivo de proteção à capacidade intelectual da empresa. Porém, considera que, no Brasil, infelizmente, o INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial - não tem se mostrado um órgão coerente e sério. O processo de concessão de patente ou para a expedição de uma sentença é tão

demorado que quando acontece, já se passaram 5 ou 6 anos. Neste período uma linha já estará desatualizada e fora do mercado (GALLINA, 2006). Neste sentido, atualmente, está em andamento um processo contra uma empresa gaúcha, que requereu patente de um produto, copiando um sistema desenvolvido pela Flexiv. Apesar de haverem registrado anos antes, o INPI concedeu direito a esta outra empresa. Por isso, há dois anos estão em com um processo administrativo junto ao INPI, quanto à procedência da patente (DUSCHENES, 2006b).

Ronaldo, afirma que gostaria de trabalhar mais com outras empresas e até mesmo com Universidades. Porém não o faz por considerar o processo pouco seguro, em termos de sigilo, tendo em vista a situação já vivenciada em relação a patentes (DUSCHENES, 2006b).

5.3.2. Design tático

Dentro da Flexiv, procura-se trabalhar de forma que cada gerente se torne responsável e líder no seu departamento. Porém quando decisões mais importantes como aquisição de equipamentos, demissões ou outras, os gerentes comunicam a diretoria a necessidade. Com base nos motivos e vantagens o apoio é dado se realmente forem condizentes, procurando interferir somente quando se percebe que uma decisão que está mal fundamentada (ibid).

Semanalmente, realizam uma reunião denominada POI – Planejamento Orientado Integrado. Neste encontro todos os gerentes e a diretoria, podem trocar idéias e expor a situação interna e externamente de seu setor. Ronaldo acredita que o envolvimento de todos é fundamental para o sucesso da empresa (ibid).

A cultura do design é estimulada internamente através de cursos, palestras, filmes, visitas a feiras, museus, exposições dentre outras atividades (ibid).

Hoje a responsabilidade pela gestão do design é desempenhada pelo próprio Ronaldo. Como dito anteriormente, Ronaldo continua desenhando e procurando estimular a todos esta prática de expressão de idéias no papel (ibid).

Os projetos são sempre desenvolvidos internamente, mas, por exemplo, no momento, um produto leva a assinatura do designer Sérgio Rodrigues, que criou uma mesa que leva a marca Flexiv. Duschenes (2006b) considera este um exemplo

de como unir marcas e talentos em design como um diferencial. Esta prática de trabalhar em parcerias com designers e arquitetos tem sido muito utilizada pela WILKHAHN, como um modelo de inovação e de posicionamento em design (WOLF, 2002)

No setor de design, temos o gerente de projeto, designers e estagiários de design. Para auxiliar este grupo, principalmente na fase de finalização, a empresa se utiliza de dois prototipistas internos, que desenvolvem os protótipos dos projetos em andamento. Estes profissionais fazem a ligação entre o setor de design e a produção. Esta ponte é comandada pelo gerente de projeto (ibid).

Segundo o entrevistado, com a filosofia de agregar mais valor ao produto final, torna-se necessário agregar valor em todas as etapas do processo. Desde o processo de criação, conceituação, concepção e produção. Isto se reverte em investimentos em design (DUSCHENES, 2006a).

A política de custos da Flexiv considera que é necessário otimizar a produção oferecendo produtos de qualidade e com o envolvimento de todos. A produção, hoje, se divide em 70 % na linha de mesas e outros móveis e o restante se dividindo entre armários, gaveteiros e acessórios (MORAIS, 2005).

Dentro do quesito Estrutura de Custos e Design, como base nos indicadores promovidos pela CNI (2006), a Flexiv, apresenta um grau de investimento em design acima de 10% do seu faturamento. Quanto aos investimentos dentro da indústria, a Flexiv integra a lista de empresas com 100% de recursos próprios para qualquer tipo de investimento. Ronaldo aponta que este fato se deve a uma “disfunção do BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, que, ao invés de investir na indústria e em escolas todo o seu dinheiro, é um banco que só se preocupa com o lucro, ou seja, um banco que não gira o dinheiro de forma a fomentar o crescimento” (DUSCHENES, 2006b).

Duschenes não apontou para uma ênfase no trabalho cooperado com outras empresas. No entanto, aponta procurar estabelecer uma relação muito estreita com os fornecedores. Os mesmos devem saber como pensa e age a empresa para poderem participar deste processo. Se o fornecedor não tiver alguns conceitos muito fortes como na Flexiv, qualidade e prazo, por exemplo, não serve (DUSCHENES, 2006a e 2006b).

Dentro do aspecto custos, Ronaldo esta implantando um novo processo, em que cada setor, cada gerência deve trabalhar em busca do menor custo, por meio do fim do desperdício e do retrabalho. Essas ações têm como objetivo um aumento do valor agregado no produto final, que, segundo ele, reverterá num fortalecimento da marca Flexiv (DUSCHENES, 2006a).

Suas linhas de produtos, não seguem pesquisas de mercado, nem pesquisa do consumidor. Estas para Ronaldo, além de demoradas apresentam respostas óbvias. Como a Flexiv se diferencia pelo design de uma forma ampla e com a experiência e conhecimento adquirido, afirma que as linhas e produtos lançados seguem um conceito de identificação de tendências e soluções que o consumidor ainda não sabe de sua necessidade (DUSCHENES, 2006b).

Atualmente, os projetos seguem duas estruturas de trabalho, a clássica e a por demanda de cliente. A clássica, seguindo a linha de conceituação, geração de idéias, esboços, desenhos, modelos e protótipos, é a mais utilizada atualmente. Porém, quando um cliente solicita um projeto especial, este segue algumas premissas diferentes como adaptação ou evolução de um linha ou produto. É o caso de uma estação de trabalho desenvolvida para a NOKIA, que apresenta a estrutura inicial da LINHA 3D, com adaptações conforme a necessidade do cliente (ibid).

5.3.3. Design operacional

5.3.3.1. O Design da marca

Criada em 1985, a marca da Flexiv recebeu um novo desenho do *lettering*, feito pelo próprio Duschenes um ano depois de aberta a empresa, pois a primeira versão feita por um artista gráfico se apresentava de forma carregada e diferente do pensamento de Ronaldo (DUSCHENES, 2006a) (Fig 30). Desde então, a marca permanece a mesma.



Fig 30. Logotipo FLEXIV

Fonte: www.flexiv.com.br, acesso em abril de 2006

A Flexiv vem apresentando assinaturas de marca de vários modos ao longo de sua existência. Recentemente, passou de “Flexiv, um estilo próprio de negócio”, para “Design, a principal força competitiva da Flexiv”, passando a seguir para a assinatura “Escritórios de Sucesso”, com a participação do desportista Bernardinho, chegando no momento presente ao slogan “A primeira impressão é a que fica. Impressiona” (FLEXIV, 2006).

Escritórios de design como o Lúmen, assessorias de imprensa e agências de comunicação são igualmente envolvidas para participarem deste processo.

5.3.3.2. Os produtos

Para a Flexiv, quando uma pessoa estiver desempenhando sua atividade profissional e esteja usando os móveis Flexiv, deve perceber que eles contribuem para a completa realização do seu trabalho. Por isso a estética deve ser utilizada, sem excessos, de modo que o trabalho não seja por este fator prejudicado (DUSCHENES, 2006a).

No quesito conforto, a ergonomia tem papel fundamental no desenvolvimento dos produtos. Isto vem sendo aprofundado pela Flexiv por meio de estudos na área. Estes estudos incluem desde visita a feiras e exposições, onde outros produtos são observados e do serviço de assessoria de profissionais da área com objetivos de obter laudos favoráveis (ibid).

Ronaldo, no entanto, se considera “Um excelente designer para a Flexiv. Se fosse para a indústria de refrigeradores, seria um bom estagiário” (ibid). Com isto, ele quer afirmar que a atividade de design demanda um conhecimento específico,

seja ele tecnológico ou de mercado. Assim, o sucesso da Flexiv estaria vinculado, para ele, ao conhecimento adquirido ao longo dos 21 anos de existência da empresa. Este reconhecimento pode ser avaliado pelos inúmeros prêmios que a Flexiv tem recebido nesses anos (Anexo – 5).

A Flexiv iniciou a produção com produtos oriundos de adaptações de móveis existentes, como apontamos anteriormente com a entrevista realizada com o líder da empresa. Posteriormente lançou o produto Móbile, móvel para uso de computadores, que veio receber o prêmio MOVELSUL de 1999 (FLEXIV, 2006) (Fig 31). Este móvel tem por característica um sistema de ajuste do tampo da mesa. É um móvel com estrutura de aço cromado, com planos para a localização de teclado e monitor em MDF pintado. O móvel destina-se a pequenos espaços, para uso tanto doméstico quanto empresarial.



Fig 31. MÓBILE

Fonte: www.flexiv.com.br, acesso em abril de 2006

Em 1999, na ABIMÓVEL, o produto MobilDesk foi premiado (ibid (Fig 32). Trata-se de um móvel projeto para funcionar como divisória de espaços tanto domésticos quanto empresariais, com suportes para acessórios como livros, porta-canetas, associados a diferentes planos para uso do computador.



Fig 32. MOBILDESK

Fonte: www.flexiv.com.br, acesso em abril de 2006

O sistema de ajuste de planos de trabalho continuou como uma característica dos produtos desenvolvidos pela empresa. No ano de 2000, o produto ES 4, foi considerado um dos itens de aprovação no Prêmio CNI, na categoria Gestão do Design (Fig 33).



Fig 33 ES 4

Fonte: www.flexiv.com.br, acesso em abril de 2006

O produto Open Office, lançado em 2001, com características específicas, obteve premiação junto ao concurso Prêmio CNI, na versão Estadual (ibid).

O desenvolvimento de estações de trabalho continuou como uma marca dos produtos Flexiv. A Torre Ergonômica, de 2002 (Fig 34), caracteriza-se por facilitar a atividade do uso do computador. Por este projeto recebeu menção honrosa no concurso MOVELSUL de 2002 (ibid).



Fig 34. Torre Ergonômica

Fonte: www.flexiv.com.br, acesso em abril de 2006

O móvel Mancebo, de 2003, é um dos móveis mais famosos da empresa Flexiv (Fig 35). Ele foi desenvolvido inicialmente por Ronaldo Duschenes, a partir de uma identificação pessoal da falta de um produto que servisse de apoio para pessoas que visitam clientes. Com sua própria experiência como vendedor de espaços do shopping em Pinhais, Ronaldo se incomodava com a falta de um móvel onde pudesse deixar seu paletó, sua pasta, guarda-chuva e outros pertences, quando da visita aos clientes. Ronaldo levou muitos anos, desde a idéia inicial até o lançamento do produto. O móvel foi premiado no concurso ABIMÓVEL de 2003 (ibid).



Fig 35. Mancebo

Fonte: www.flexiv.com.br, acesso em abril de 2006

O mais recente lançamento da empresa é o produto Estação Tecnológica - Linha 3D, selecionado para o prêmio 2006 ABIMÓVEL (Fig 36). Ele se originou do trabalho de conclusão de curso de design da Universidade Tuiuti do Paraná, do funcionário Dari Beck. Duschenes relata que sempre incentivou Dari a continuar

seus estudos apoiando a conclusão do curso. Após sua graduação em 2005, Dari assumiu a gerência de produção e de projeto da Flexiv (DUSCHENES, 2006b).



Fig 36. Estação Tecnológica / Linha 3D

Fonte: www.flexiv.com.br, acesso em abril de 2006

5.3.3.3. Lojas

Para atender os clientes, todas as lojas Flexiv possuem um projeto que levam a assinatura do antigo amigo o arquiteto Alberto Celli (DUSCHENES, 2006b). Em Curitiba, a loja da rua Nilo Peçanha apresenta um tratamento visual apoiado em figuras geométricas e cores fortes, com um desenho contemporâneo. Seu show-room apresenta uma integração entre o espaço destinado aos clientes e a área comercial, onde é feito o trabalho administrativo. Hoje, a empresa possui lojas próprias em Curitiba (Fig 37 e 38) e São Paulo (SP) (Fig 39 e 40), além de pontos-de-venda em 12 cidades brasileiras (ibid).



Fig 37. Loja NILO PEÇANHA - Curitiba –Pr

Fonte: www.flexiv.com.br, acesso em abril de 2006

A loja mais recente de Curitiba foi inaugurada no final de 2005. Ela está localizada no bairro Rebouças, apresentando as mesmas cores e elementos geométricos da outra loja. Ela está localizada em um trecho da rua onde se encontram vários estabelecimentos do mesmo setor.

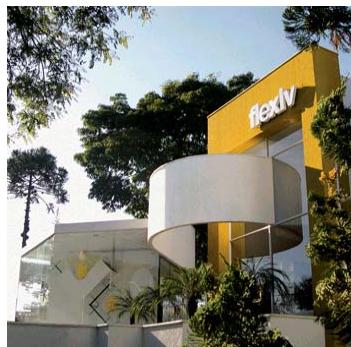


Fig 38. Loja IGUAÇU - Curitiba –Pr
Fonte: www.flexiv.com.br, acesso em abril de 2006

Em São Paulo, as duas lojas Flexiv seguem o mesmo tratamento visual das lojas de Curitiba, como se observa nas fotos abaixo.



Fig 39. Loja GABRIEL - São Paulo –SP
Fonte: www.flexiv.com.br, acesso em abril de 2006



Fig 40. Loja MOEMA - São Paulo –SP
Fonte: www.flexiv.com.br, acesso em abril de 2006

Segundo Duschenes, os projetos das lojas da empresa são pessoalmente supervisionados pelo diretor da Flexiv (ibid). A tendência de exposição de móveis de forma inusitada, pendurados ou em diferentes planos como vertical, são características da Flexiv, vem sendo seguidas por outras lojas do segmento.

5.3.3.4. Publicidade e propaganda

Como apoio de lançamento de novas linhas ou produtos, a equipe de vendas necessita de material para divulgação. Na elaboração de todo material impresso, bem com a produção das imagens, todas estas atividades ficam por conta da empresa que estiver no momento colaborando com a Flexiv, porém sempre com a supervisão do diretor da empresa (ibid).

O material de divulgação é desenvolvido atualmente pela agência de comunicação Brik e pelo Lúmen Design (Fig 41). Os catálogos e folders utilizam fotografias realizadas e produzidas pelo fotógrafo Paulo Peruzzo, com textos que apresentam o produto segundo abordagens de campanhas publicitárias (ibid).

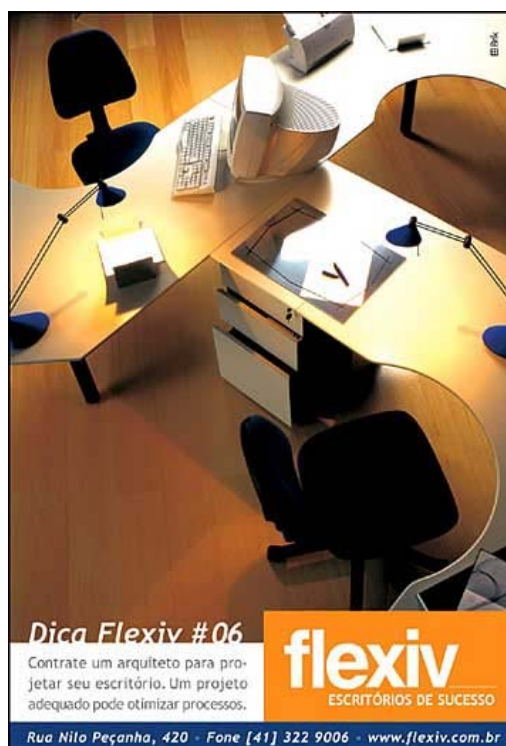


Fig 41. Campanha DICAS

Fonte: www.clickmarket.com.br – acesso em abril de 2006

Na campanha de 2006, a Flexiv utilizou a imagem do desportista Bernardinho, técnico campeão olímpico com a seleção masculina de vôlei nacional (Fig 42). No folder abaixo podemos ver o que a empresa, por meio de seu garoto propaganda afirma como valores: criatividade, motivação, comunicação, valores, liderança, como se observa no documento na sequência.



Fig 42 Campanha ESTRATÉGIAS DE SUCESSO

Fonte: www.clickmarket.com.br – acesso em abril de 2006

Atualmente, a empresa está utilizando como material de apoio um folder-catálogo intitulado “Lançamentos inteligentes para o espaço de trabalho” (Fig 43). Desenvolvido pelo Lúmen Design, com produção e fotografias de Paulo Peruzzo, o catálogo apresenta imagens das linhas MB3 (Fig 44) e 3D, a mesa R1 (Fig 45) e a estação de trabalho MB90 (Fig 46) (DUSCHENES, 2006b).



Fig 43. Folder – Catálogo 2006

Fonte: fornecido pela empresa



Fig 44. Linha MB3

Fonte: Folder – Catálogo 2006 - fornecido pela empresa



Fig 45. Mesa R1

Fonte: Folder – Catálogo 2006 - fornecido pela empresa



Fig 46. MR90

Fonte: Folder – Catálogo 2006 - fornecido pela empresa

6. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

6.1. Discussão dos resultados obtidos

Sob o ponto de vista estratégico, conforme os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas e ao confrontarmos os resultados com o coletado na literatura, podemos dizer que a gestão do design pode ser classificada no modelo da Flexiv como uma atividade estratégica prescritiva, isto por que ela se concentra nestes aspectos de forma a orientar (MINTZBERG & LAMPEL, 2000). No entanto, pelo relato do líder, esta atividade é feita de modo contínuo, não estando preocupado com o que a literatura aponta. Esta posição se assemelha ao que Wolf (2002) aponta como uma das características importantes do líder, ao estudar o caso WILKHAHN.

Observamos também que, conforme o perfil do seu líder, o modelo de gestão aplicado possui um caráter inato (MINTZBERG, 2006), por ter sido desenvolvido de modo empírico. No entanto, podemos observar que, pelo fato de que sua história pessoal possuir grande influência artística e cultural, esta formação influenciou o fortalecimento da marca Flexiv. Por outro lado, o fato do entrevistado apontar uma participação pessoal grande da geração interna de conhecimento sedimentado ao longo da história da empresa, podemos dizer que o modelo de gestão possui também características do modelo adquirido (ibid).

Quanto ao tipo de estratégia operada na empresa, podemos dizer que ela se enquadra como estratégia padrão e posição (ibid).

Isto porque o design é uma competência estabelecida e geradora da empresa, bem como seu posicionamento foi definido pelo seu líder.

Este posicionamento é obtido por variedade de produto oferecido, pois ele amplia a oferta de produtos no mercado, se diferenciando por eles. Por outro lado, pelo caráter intuitivo do líder, focando na criação de estratégias de atendimento às necessidades de um segmento, ele pode ser também definido como posicionamento por necessidade (PORTER, 1989). Por outro lado, o ajuste do tipo de consistência simples (ibid) tem por objetivo garantir o acúmulo de vantagens competitivas em cada atividade, evitando o desgaste ou cancelamento, e facilitar a comunicação da

estratégia a todos da organização. Portanto, neste sentido, o líder vem orientando as estratégias da empresa.

Ao avaliarmos o tipo de inovação que ela gera, podemos classificar a posição da Flexiv no tipo relativo (HAMEL e PRAHALAD, 1995). Isto porque busca inovar de modo a atingir novos mercados. Porém, hoje, a Flexiv não tem um planejamento e nem atividades que tenham como objetivo o surgimento de design disruptivo (CHRISTENSEN, 2003). Pelo observado e pelas entrevistas verifica-se que o líder não apresenta uma preocupação de modo particular no que se refere à pesquisa e desenvolvimento. Isto pode, em um médio prazo, trazer conseqüências diretas para o fortalecimento da marca.

Ao nível tático, o papel do líder vem sendo decisivo na gestão da Flexiv, em relação ao fortalecimento de sua marca. Um dos aspectos mais fortes na sua gestão é o estímulo à participação dos funcionários de modo integrado na busca de soluções e de inovações, como podemos observar nas entrevistas. Como vimos em Wolf (2002), a gestão do design demanda o envolvimento de todos no processo sempre enfatizando conceitos como qualidade, durabilidade, design arrojado e bons serviços.

Além da visão participativa quanto ao papel dos funcionários no desenvolvimento de inovações, o líder vem desenvolvendo estratégias administrativas que favorecem a comunicação entre todos os participantes do processo de design. Neste sentido, observa-se o apoio à formação contínua dos funcionários, a formação de comissões avaliadoras formadas por diferentes níveis de pessoa, e o desenvolvimento de um organograma em que o design se desenvolve horizontalmente transpassando todos os setores, se alinhando com o que coloca Mintzberg (2000). Neste sentido, o líder atua como um *coucher*, como aponta Wolf (2002).

O nível operacional do design na empresa tem grande ênfase no desenvolvimento de produtos. Este trabalho se apóia em ferramentas informatizadas de projeto, prototipagem, modelos funcionais, modelos visuais, etc. O desenho é considerado, pelo líder, uma ferramenta tão importante quanto os modelos. Isto é percebido pelo incentivo na forma de comunicação na apresentação de idéias de projetos que incentivem soluções que resultem em projetos bem conceituados (COLLINS, 2001 ; DAVENPORT, 1998).

Quanto aos aspectos do gerenciamento de projeto pode-se definir que a Flexiv passou do modelo empírico, comum nas empresas de pequeno porte, onde a atividade gerencial se apóia nas qualidades inatas do gerente e de seus auxiliares, chegando aos modelos modernos de gerenciamento. Este modelo vem sendo aplicado em todos os problemas empresariais, com vistas a demandas mais ágeis, com rápidos ciclos de vida de produtos, velocidade tecnológica e acirrada competição global (VALERIANO, 2001). Neste caso, a liderança exercida pela diretoria foi fundamental.

O diretor da Flexiv, confirmando a literatura, apresenta um perfil de liderança, diversidade de conhecimento e habilidades, as quais vão incentivar o surgimento de novas idéias, que aparentemente podem ser consideradas como não pertinentes, mas que podem se revelar boas soluções para o desenvolvimento de novos produtos (COLLINS, 2001; DAVENPORT, 1998). Como um exemplo desta atuação, destaca-se o móvel Mancebo, que apresenta em suas configuração final as características da Flexiv, podemos dizer que estas características são responsáveis pelo branding forte da empresa.

O líder demonstra estar afinado com a busca por informações que auxiliem na detecção das percepções tangíveis do consumidor. Além disso, vantagens tecnológicas, materiais, durabilidade e demais itens, são avaliados e comparados com o que existe no mercado, conforme Wolf (1998). Como na empresa WILKHAHN (TEIXEIRA, 2005), Duschenes atua de modo a valorizar o novo design e a engenharia visando produtos atualizados.

Além disso, o líder da empresa mencionou que a sua imagem encontra-se muito atrelada à da empresa. Flexiv e Ronaldo Duschenes são vistas como a mesma pessoa. Por isso, conforme seu depoimento, há dois ou três anos atrás, uma saída do seu fundador poderia comprometer a empresa. Hoje, ele acredita, que a empresa esteja consolidada um pouco mais independentemente de sua pessoa. Isto demonstra como o branding da Flexiv está relacionado com os valores pessoais do seu líder. Similarmente a WILKHAHN, o líder possui valores que deseja colocar como valores da empresa (WOLF, 2002).

A marca Flexiv possui uma característica do tipo conceitual, na qual a percepção do consumidor se apóia nos atributos de um produto ou serviço, e uma dimensão emocional permitindo gerar lucro a partir do valor incorporado (MARTINS,

2000). Ela foi desenvolvida pelo fato de que o líder transfere seus valores emocionais para a empresa, como vimos no caso citado acima (ibid). A marca, no entanto, não está sistematizada, apresentando várias aplicações, fazendo com que ela tenha a sua integridade fragilizada (FASCIONI, 2003).

A marca Flexiv é uma responsabilidade direta do líder da empresa, que exercita a gestão do design no plano geral, considerando-se um designer arquiteto. A sua formação acadêmica influencia, desta forma, de modo decisivo para esta atuação. Isto pode ser observado no design das lojas, que apresentam projetos onde a linguagem visual está em sintonia com os produtos. No entanto, ao delegar a função de desenvolvimento de material publicitário a empresas externas, observa-se que a linguagem trabalhada apresenta um foco distanciado do discurso do líder, sendo de caráter mais publicitário não valorizando o design (KISTMANN, 2001).

Outra característica encontrada no perfil do líder é o empreendedorismo. Desde a fundação da empresa ele vem se destacando naqueles tópicos que a literatura aponta como sendo característicos (MARTIN, 2004; SEBRAE-SP, 2006): o líder assumiu riscos de montar uma atividade produtiva quando a maioria estava “quebrando”; soube aproveitar a oportunidade de reformar os móveis para a C&A, sendo que hoje ele tem pleno conhecimento do segmento de móveis de escritório; pela sua procura constante por informação, como demonstrou nos seus relatos, ele busca tomar decisões corretas; sua liderança é nata, na medida em que define os objetivos a realização das tarefas, combina métodos e incentiva pessoas, pelo que verificamos no levantamento de dados.

Possui ainda talento, decorrente de sua inconformidade com as atividades rotineiras. Este inconformismo se relaciona com seu otimismo, o que também é apontado na literatura como uma característica de um líder, e que vai se refletir na marca Flexiv (ibid). Este perfil se alinha ao perfil descrito por Wolf (2002) em relação a outro estudo de caso realizado.

O estilo de liderança que ele assume pode ser classificado como analítico, porque, na entrevista, percebe-se que ele tem interesse por novas informações, as quais analisa antes de tomar uma decisão. Seu estilo é também do tipo democrático, pois incentiva a participação da equipe na tomada de decisões (ALDABÓ, 2001). Isto demonstra que o líder tem, também, um perfil não autoritário, nem centralizador. Pelo contrário, se revelando um buscador de opiniões, como aponta a literatura

(ibid). Este perfil permeia as suas ações, como o incentivo a participação de todos, fortalecendo a marca.

A participação dos designers em ações transversais na empresa, além da liderança do setor de produção por um especialista em design mostra também como o líder considera o design como um fator decisivo no posicionamento do branding da Flexiv, como aponta Kapferer (2004) Martins (2000) e Tavares (1998).

Neste contexto, a empresa se enquadra em algumas características, que segundo a literatura (OLIVER, 1999) passarão a nortear as empresas do futuro. A Flexiv utiliza-se de parte da administração descentralizada, com um pequeno staff central, tendo um organograma com integração vertical mínima e com foco intensificado em produtos essenciais e nos consumidores.

Finalmente, o trabalho que vem sendo executado pelo líder, tem garantido uma diferenciação da Flexiv em relação às demais empresas do segmento, com um trabalho de fortalecimento crescente da marca. Isso está em concordância com autores como Barret, (1994), que afirma que as ações de design só irão obter sucesso, quando nos níveis mais altos, nos níveis estratégico estiverem sendo ocupados por pessoas que tenham sensibilidade e características de visão do design como competência (HAMEL e PRAHALAD, 1995) e diferencial de inovação (CHRISTENSEN, 2002) . Portanto, considerando a noção branding, podemos dizer que na Flexiv ele encontra-se articulado em relação ao design.

6.2. Conclusão

Em relação à pergunta de pesquisa, que visava estabelecer com o estudo as ações desenvolvidas pelo líder como decisivas para o fortalecimento da marca Flexiv, associadas à gestão do design, podemos dizer que:

1. Podemos considerar como uma ação à necessidade de uma formação acadêmica, dos profissionais que irão liderar as empresas, de acordo com a área que se pretende atuar. Durante o período de formação, o convívio com professores e colegas da mesma, ou de outras áreas, contribuem para um repertório mais generalista.

No caso da Flexiv, existe uma decisiva influência do perfil da personalidade do líder para o sucesso da marca no mercado nacional. Sua história pessoal aponta

para a influência de sua família no seu gosto pela arte e pelo design, bem como por seu perfil humano. Por outro lado, sua formação acadêmica, no campo da arquitetura, com a proximidade de profissionais de destaque nacional, foi fundamental para a sua formação como um profissional de alta qualidade. Além disso, podemos igualmente considerar o contexto social de sua formação tanto pessoal como acadêmica com de extrema riqueza. Passou sua juventude entre os anos 63 e 67, período em que o Brasil vivia a fase da ditadura militar. Nesta época, a crítica ao sistema vigente era tema recorrente nas universidades brasileiras, especialmente na Universidade de São Paulo. A cidade de São Paulo, de onde se origina Ronaldo Duschenes sempre se destacou pela sua abundância no meio industrial e cultural, marcando certamente o seu perfil de industrial.

2. A ação de inserir o design como parte integrante, e principal, da missão da empresa, contribui para o fortalecimento da marca. Nas entrevistas, o líder demonstrou sua concordância com as afirmações de que a gestão do design deve ser considerada como um imperativo comercial. Isto demonstra sua visão do design como ponto focal da estratégia empresarial. Confirmando a literatura, a estratégia da empresa é proveniente da formulação de sua competência com ênfase no design e na alocação de meios disponíveis para cumprir estes objetivos.

3. O envolvimento de todos em todos os processo da empresa, destacando-se a gestão de modo grupal, meio que se considera favorável a tornar visível a estratégia empresarial para todos os envolvidos no processo. Trabalhando na forma de grupo, todos participam do design, incluindo nas reuniões do departamento todos os gerentes dos outros departamentos e a inserção do design na estrutura de modo transversal, transpassando todos os setores, faz com que a sua administração lucre em termos de inovação e integridade do design.

4. Em relação aos investimentos em design, fica claro que a empresa prioriza o design, ao contratar um número considerável de funcionários com formação na área, além de colocar com gerente de produção um designer, fato não comum na administração industrial. Isto parece confirmar o fato de que os investimentos em design possuem como resultado um aumento do valor da marca e apresentam a diminuição os custos de desenvolvimento de novos produtos.

5. Pelo estudo realizado, consideramos que o líder da empresa atua de modo predominantemente intuitivo, não demonstrando nos seus relatos o uso de

técnicas consolidadas para o estabelecimento de estratégias em relação à gestão do design. O trabalho realizado ao longo dos anos vem demonstrando a incorporação lenta de procedimentos sistematizados de gerência. Os relatos apontam para a presença de um caráter tácito bastante forte.

6. Outra característica marcante do líder é sua preocupação com o aspecto da formação, da bagagem adquirida pelos funcionários da empresa. Sempre que evidenciada uma aptidão ou oportunidade, a Flexiv auxilia o custeio de cursos que sejam relevantes para os funcionários e que venham a contribuir para a solidez da empresa. Uma das melhores vendedoras de suas lojas iniciou sua carreira dentro da empresa como recepcionista.

7. A inclusão do design no nível estratégico da empresa, é condição fundamental para o fortalecimento da marca através da gestão do design. Percebe-se que o design na Flexiv está inserido diretamente no nível estratégico. O fato do diretor da empresa, ser o chefe do setor de design contribui significativamente para este posicionamento.

8. A realização de reuniões semanais, POI, ao nível tático, comandadas pelo líder para estudar e analisar com os gerentes novas estratégias para a empresa vem sendo decisivas para o sucesso da marca.

9. O estabelecimento de características específicas que devem fazer parte do perfil do profissional que irá liderar um grupo. As características do perfil do líder sendo como não autoritário, nem centralizador, democrático e buscador de opiniões tem se revelado decisivo para o estímulo a novas soluções oriundas de todos os níveis da empresa.

6.3. Comentários finais

A Flexiv, vem se destacado como uma marca forte no seu segmento no mercado local e nacional, porém deve estar atenta que para concorrer em um mercado internacional, necessita direcionar algumas ações voltadas e fornecer diferenciais como (KISTMANN, 2001 e PORTER, 1999).

Segundo a literatura, seria desejável que a empresa, buscando se diferenciar por inovação, ao se encontrar em bom momento de produção e vendas

incluísse no planejamento estratégico a criação de um setor de Pesquisa e Design, com o objetivo de buscar novos produtos e tecnologias. Sente-se falta deste aspecto que não observado no trabalho, e que não foi mencionado pelo líder (CHRISTENSEN, 2003).

A empresa não se utiliza, hoje, de ferramentas de comunicação interna, tais como murais, revistas etc. A inexistência de murais nos setores, limitando que informações sobre a empresa, resultados, dicas de saúde, reciclagem ou eventos sejam transmitidas aos demais pelos coordenadores ou gerentes, impede que todas as informações estejam disponíveis a todos (KISTMANN, 2001). Somente uma forma de comunicação utilizada hoje é a *intranet*, exclusivamente para aqueles que trabalham diretamente em terminais de computador, ficando restrito o arquivamento da informação, principalmente a técnica, bem como o andamento do projeto.

Dentro da empresa não se percebeu a existência de um espaço destinado à pesquisa e coleta de informações. Apesar de receberem revistas e periódicos do setor, a idéia de uma biblioteca contendo acervos sobre temas como design, ergonomia, estética, materiais, tecnologias, produção e outros, seria altamente produtivo como base de consulta para todos os funcionários. Dentro do planejamento futuro estás “carências” de comunicação e acervo estão sendo analisadas como necessárias (WOLF, 2002).

Parcerias com instituições de ensino como universidades e empresas de tecnologias, por exemplo, com o objetivo de crescimento da competitividade, seriam fundamentais. Este modelo tem apresentado grandes resultados de excelência em gestão do design em empresas na Europa (BORJA, 2002).

Como a marca Flexiv, tem uma identificação rápida e bem conhecida no mercado, o desenvolvimento de um manual completo de aplicações no fortalecimento de sua identidade corporativa evitaria exageros e deformações que prejudiquem esta imagem. Desde a construção da marca, papelarias, uniformes, veículos, sinalização até os projetos das lojas, todos os itens deveriam estar contemplados (WOLF, 2002). Além de manuais impressos, contendo as regras de aplicação e demais características técnicas como cor, tamanhos e etc, este documento poderia ser disponibilizado em meios virtuais facilitando o acesso de forma rápida e correta pelos funcionários, colaboradores e fornecedores. Com o crescimento de lojas e representantes em diversos pontos do país, fica mais ágil de

comunicar a correta utilização da marca Flexiv e seus demais componentes, evitando um “ruído” na mesma (STRUNCK, 2003).

Lembrando o início da empresa quando se diferenciava por apresentar *books* diferenciados, uma atenção especial deve ser dada no que se refere a alguns materiais impressos de divulgação que estão sendo realizados que estão se apresentando de forma confusa e comum. Excesso de objetos nas produções, bem como de imagens em cada catálogo, algumas inclusive sobrepostas as outras, com uma linguagem diferente da linguagem dos produtos da marca e lojas da Flexiv. Nos catálogos atuais, percebe-se uma proposta com uma linguagem mais comercial, originária, quem sabe, pelas empresas de marketing que estão assessorando a Flexiv. O design deste material deve ser revisado com o objetivo de informar além dos produtos as inovações que a empresa se propõe de forma diferenciada.

Concluindo, este trabalho recomenda que novos estudos sejam efetuados sobre a temática, para que estes possam contribuir para uma base teórica que fundamente a relação entre o papel do líder de gestão do design na formação do Branding nas empresas. Consideramos que, como na literatura não dispomos de ferramentas para uma análise específica, a ferramenta proposta neste estudo deve ser continuamente reavaliada.

Mesmo com a aplicação de um pré-teste em uma empresa do mesmo segmento, com o objetivo de validação, muitas outras informações podem ser coletadas durante este processo. Assim, este mesmo modelo quando aplicado em outra empresa do mesmo ou principalmente em outro setor deverá sofrer ajustes, correções e adaptações necessárias de acordo com o foco a ser analisado.

Sugerimos para novas investigações, o estudo que vincule as questões relativas ao papel da cultura individual e da personalidade na liderança, já que este estudo apontou para uma série de situações onde consideramos que os valores culturais do líder interferiram significativamente no seu estilo de liderança, na gestão praticada e nas ações que fortaleceram o branding da Flexiv.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.A.; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. Tradução: Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 2000.

ABIMÓVEL. **Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário**. Disponível em <<http://www.abimovel.org.br>>. Acesso em: 28 de março de 2006.

_____. **Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário**. Disponível em <http://www.abimovel.org.br/download/panorama_junho_2005_v1_1.doc>. Acesso em: 13 de junho de 2006.

ACCIOLY, A. et al. **Marcas de valor no mercado brasileiro = Valuabe trademarks in Brazil**. Rio de Janeiro: Ed SENAC Rio, 2003.

AGUIAR, C. A. de. et al. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design P&D. **Gestão do design nas organizações: proposta de um modelo de implementação**. Anais do 5º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design P&D. Brasília, 2002.

ALDABÓ, R. **Gerenciamento de projetos**: procedimento básico e etapas essenciais 1. ed. São Paulo: Artliber Editora, 2001.

AMBONI, I. M.; MERINO, E. A.; SOUZA, L. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design P&D. **O design, como elemento integrador e diferenciador nos produtos e empresas**. Anais do 5º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design P&D. Brasília, 2002.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL.: Irwin Editions, 1987.

ARCOWEB. Disponível em: <<http://www.arcoweb.com.br/arquitetura>>. Acesso em 05 de maio de 2006.

ARTESANATO DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.artesanatobrasil.com.br>> Acesso em: 05 de maio de 2006.

BARRET, B. Report from the International Brand Design Conference. **DMI - Design Management Institute**, Boston, Summer. vol. XVI, Issue 2, p. 5,1994.

BAXTER, M. **Projeto de produto**. São Paulo: Editora Edgard Blucher, 1998.

BONILHA. **Instituto Bonilha**. Disponível em <<http://www.bonilha.com.br>>. Acesso em: 23 de março de 2006.

BONOMA, Thomas V. **The marketing edge-making strategies work**. New York: Free Press, 1985.

BONSIEPE, Gui. **Design, do material ao digital**. Florianópolis: FIESC / IEL, 1997.

BORJA DE MOZOTA, B. Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs. Boston: **DMI - Design Management Institute**, Design Management Journal Academic Review, v. 2, 2002.

BRASIL, L; RITTO, A.C.A. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design P&D. **Design e Gestão de Organizações**. Anais do 4º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design P&D, Novo Hamburgo, RS, 2000.

BÜRDEK, Bernhard E., **Diseño: historia, teoria y práctica del diseño industrial**. Editora Gustavo Gili. Barcelona, 2002.

CAMPANA. **Irmãos Campana**. Disponível em <<http://www.campanas.com.br>>. Acesso em: 02 de maio 2006.

CARDOZO, Marcos. **A modularização como elemento estratégico na gestão do design:** estudo de caso na Volkswagen do Brasil. Curitiba: Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica), Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, 2005.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O crescimento pela inovação:** como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CNI, Confederação Nacional da Indústria. **A importância do design para sua empresa.** Brasília, 1998.

CNI. **Confederação Nacional da Indústria.** Disponível em <<http://www.cni.org.br/f-pre.htm>>. Acesso em: 28 de março de 2006.

CNI, Confederação Nacional da Indústria. **Identificação da demanda de design no Nordeste do Brasil.** Teresina, Senai, 1999.

CNI. Confederação Nacional da Indústria. **Pesquisa o estágio atual da gestão do design na indústria brasileira.** Unidade de Competitividade Industrial. Brasília: CNI, 1999.

CNI / SEBRAE. Confederação Nacional da Indústria / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Indicadores de Competitividade na indústria brasileira:** micro e pequenas empresas. Brasília: CNI, 2006.

COLLINS, J.. **Empresas feitas para vencer:** good to great. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DAVENPORT T. H.; PRUSAK L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIS-COOPER, R.: JONES, T. **The Interfaces Between Design and Other key Functions in Product Development**. Ed. M. Bruce; W.G. Biemans: Product Development – Meeting the Challenge of the Design-Marketing Interface. West Sussex: John Wiley & Sons, 1995.

DUSCHENES, Ronaldo. A gravidade, a arquitetura e o design. **Revista ABCDesign**, Curitiba, vol.6. nº6, p.12, jun/2003.

_____. Design “econômico”. **Revista ABCDesign**. Curitiba, vol.4, nº4, p.20, out/2002.

_____. **Entrevista concedida pelo Diretor da Flexiv à Marcelo Catto Gallina**. Curitiba, 28 de julho de 2006.

_____. **Entrevista concedida pelo Diretor da Flexiv à Marcelo Catto Gallina**. Curitiba, 03 de agosto de 2006.

_____. Forma, função e emoção. **Revista ABCDesign**. Curitiba, vol.8, nº8, p.20, mar/2004.

_____. O que é um escritório. **Revista ABCDesign**. Curitiba, vol.2. nº2, p.22, mar/2002.

_____. O processo criativo no design. **Revista ABCDesign**. Curitiba, vol.1. nº1, p.19, nov /2001.

ESCOREL, A. L. **Efeito Multiplicador do Design**. São Paulo: Editora Senac, 2000.

FASCIONI, L. **Indicadores para avaliação da imagem corporativa das empresas de base tecnológica instaladas na grande Florianópolis baseados nas análises das percepções gráfica e verbal utilizando lógica difusa**. Florianópolis: Tese

(Doutorado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, 2003.

_____. **Quem a sua empresa pensa que é?** A diferença entre o ser e o parecer. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2006.

FLEXIV. **Flexiv móveis para escritórios**. Disponível em <<http://www.flexiv.com.br>>. Acesso em: 16 de março de 2006.

FORCELLINI, F. A.; ROZENFELD, H.; AMARAL, D. C. **Gestão de desenvolvimento de produtos**. Rio de Janeiro: Editora Saraiva, 2005.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GALLINA, Marcelo C. **Anotações de entrevistas com Ronaldo Duschenes**. Curitiba, Paraná, 2006.

_____. **Anotações de viagem “Primeira Missão de Designers Paranaenses ao Reino Unido”**. Londres, UK. Glasgow, Scotland, 2001.

GIERKE, M.; HANSEN; J. G.; TURNER, R. Wise counsel: a trinity of perspectives on the business value of design. Boston, **Design Management Journal**. p. 10-17, Winter, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIUCCI, G. **A vida cultural do automóvel: percursos da modernidade cinética**. Tradução: Alexandre Martins. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

GORINI, A. P. F. **A indústria de móveis no Brasil: panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos de madeira**. Curitiba: Alternativa Editorial, 2000.

_____. **Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira.** BNDES, 2006.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro.** São Paulo: Campus, 1995.

HAMISH, P.; THOMPSON, M. **Marketing social:** marketing para causas sociais e a construção das marcas. Tradução: Maria Lúcia G. Rosa. São Paulo: Makron Books, 2000.

ICSID. **International Council of Societies of Industrial Design.** Disponível em <<http://www.icsid.org>>. Acesso em: 10 abril 2006.

JONES, D. T. Corporate renewal through lean design. *World Class Design to Manufacture*, vol. 2, n. 2, p. 6-9. Cardiff: **MCB University Press**, 1995.

KAPFERER, Jean-Noel. **Marcas à prova de prática:** aprendendo com os erros. Tradução: Carolina Huang. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **O que vai mudar as marcas à prova de prática.** Tradução: Carolina Huang. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KIDDER, L. H.; JUDD, C. M. **Research methods in social relations.** New York: Holt, Rinehart and Winston, CBS College Publishing, 1986.

KISTMANN, V. B. **A caracterização do design nacional em um mercado globalizado: uma abordagem com base na decoração da porcelana de mesa.** Florianópolis: Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, 2001.

KISTMANN, V. B.; CASELA, J.L. **Manual de gestão do design.** Curitiba: Consultoria realizada para a FIEP/IEL, 2002.

KOKKINAKI, F; AMBLER. T. **Innovation metrics**. Working paper, p. 99-902. London Business School. March, 1999.

KOTLER, P.; ROBERTO, E. **Marketing social**: estratégias para alterar o comportamento público. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

LOJACONO, G.; ZACCAI, G. Um novo modelo de negócio. **HSM Management**, nº47, ano 8, vol.6. nov / dez 2004.

MAGALHÃES, C.F.. Design Estratégico: integração e ação do design industrial. Rio de Janeiro: **Estudos em Design**, v III, n. 01, jul/1995.

_____. **Design Estratégico: integração e ação do design industrial dentro das empresas**. SENAI/DN - SENAI/CETIQT - CNPq - IBICT - PADCT, 1997.

MANAGING DESIGN. Disponível em <<http://www.managingdesign.com/tool.php>>. Acesso em: 25 de maio de 2006.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARINHO, L.A . Embalagem é Mídia. **Revista Embalagem Marca**. Ano IV, nº.38, p.6-10, out/ 2002.

MARTIN, R. A revolução em curso. **HSM Management**. Ano 8, , nº 47, vol.6, nov-dez/2004.

MARTINS. J. R. **Branding**: um manual para criar, avaliar e gerenciar marcas. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

MCT. **MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA**. Disponível em <<http://www.mct.gov.br/index.php>>. Acesso em 24 de março de 2006.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAIS, Elisa de S. **A importância do designer para a indústria** – um estudo de caso: Flexiv móveis para escritório. Curitiba: Trabalho de conclusão de curso (Desenho Industrial - Projeto de produto), Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2005.

MOREIRA, Maria E. Construção de marca ganha ênfase nos escritórios de design. **Revista DESIGN GRÁFICO-BRASIL**, 49. ed, nº.49, p.32-38, ano 5. São Paulo, 2001.

NIEMEYER, C. **Marketing no design gráfico**. Rio de Janeiro: 2AB, 2002.

OLIVER, R. W. **Como serão as coisas no futuro**. Tradução Nathalie Fragoso. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

PEDROSA, T. M. C.; PEQUINI, S. M. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design P&D. **Gestão em design: uma estratégia de competitividade**. Anais do 5º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design P&D. Brasília, 2002.

PELEGRINI, A. V. **O processo de modularização em embalagens orientado para a customização em massa: uma contribuição para a gestão do design**. Curitiba: Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica), Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

RODRIGUES, C. D. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design P&D. **O nome da marca e sua importância na construção de identidades de empresas e produtos**. Anais do 6º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design P&D, São Paulo, 2004.

RUFFONI, V. H. **Aplicação da metodologia de desenvolvimento do produto**. Porto Alegre: Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

RUMELT, R. P. How Much Does Industry Matter? **Strategic Management Journal**, vol. 12, Issue 3, 167-185, 1991.

SANTOS, F. A. dos. **O design como diferencial competitivo**. Itajaí: Editora da Univali, 2000.

SEBRAE - **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**.
Disponível em<<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>>
Acesso em: 04 de agosto de 2005.

SEBRAE - SP - **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SP**

Disponível em <http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 28 de junho de 2006.

SIMONETTI, E. G. **Questão de prestígio** - Microsoft empata com Coca-Cola no ranking dos selos mais valiosos. EXAME – Economia e Negócios, ago/2000.

STRUNCK, Gilberto L., **Como criar identidades visuais para marcas de sucesso**: um guia sobre o marketing das marcas e como representar graficamente seus valores. 2. ed. Rio de Janeiro: Rio Books, 2003.

TAVARES, M. C. **A Força das Marcas**: com construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998.

TEIXEIRA, J. de A.. **O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas**. Florianópolis: Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

TOKSTOK. **Lojas TokStok**. Disponível em <<http://www.tokstok.com.br>>. Acesso em: 05 de maio 2006.

TURNER, R.; TOPALIAN, A .In: The Design Leadership Forum. **Core responsibilities of design leaders in commercially demanding environments**. The Design Leadership Forum, Kansas, 2002.

UNINDUS. **Universidade da Indústria**. Disponível em <<http://www.unindus.org.br>>. Acesso em: 04 de abril de 2006.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

VERZUH, Eric. **MBA compacto, gestão de projetos**. Tradução de André de L. Cardoso. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VOSSOUGH, S. Brand is the Thing. **Design Management Journal**, Summer, p.49-52, 1999.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa, Martha Malvezzi Leal. Revisão Técnica Flávio Carvalho de Vasconcelos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. Editora, Bookman. Porto Alegre: 2005.

WILKHAHN. **Wilkening & Hahne**. Disponível em <<http://www.wilkhahn.de>>. Acesso em: 04 de abril de 2006.

WOLF, B. A tradition of the cutting edge. **Design Management Journal**, Spring, p. 10-19, 2002.

WOLF, B. **O design management como fator de sucesso**. ABIPTI – SEBRAE – CNPq – FIESC/IEL, Florianópolis, mar/1998.

_____. **Design-management**. Florianópolis, Apostila de curso, mar/1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Editora, Bookman, 2005.

XEROX. **Xerox Corporation**. Disponível em <<http://www.xerox.com/go/xrx>>. Acesso em: 05 de maio de 2006.

REFERÊNCIAS CONSULTADAS

ACKOFF, R. L. The meaning of strategic planning. **MicKinsey Quaterly**: p.48-61, Summer, 1966.

ADG. **ABC da ADG**: glossário de termos e verbetes utilizados em design gráfico. São Paulo: ADG, 1998.

AKEL S., Zaki. **Orientação para o mercado**: uma proposta teórica e um estudo de caso no varejo brasileiro. São Paulo: Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, 2000.

AZEVEDO, W. **O que é design**. São Paulo: Brasiliense, 1999.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.

BALMER, J.; DINNIE, K. Corporate identity and corporate communications: the antidote to merger madness. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 4, n. 4, p. 182-192, 1999.

BRASIL FAZ DESIGN. **Prêmio Brasil Faz Design 2002**. Disponível em: <<http://www.brasilfazdesign.com.br>> Acesso em: 2 de maio de 2006.

BRESSAN, Flávio. **O método do estudo de caso**. São Paulo, vol.1, nº.1, p.13, 2000.

CAPES. **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior**. Disponível em <<http://www.periodicos.capes.gov.br/>> Acesso em: 05 de novembro de 2005.

CARTER, D. E. **Branding: The Power of Market Identify**. New York, Hearst Books International, 1999.

CHAVES, L. **Parâmetros ambientais no planejamento de móveis seriados de madeira de acordo com relatos de designers**. Curitiba: Dissertação (Mestrado em Tecnologia), Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, 2003.

CNPq. **Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico Tecnológico**. A Instituição e sua Missão.

Disponível em <<http://www.cnpq.br/sobrecnpq/informacoesinstitucionais/index.html>> Acesso em: 30 de abril de 2006.

COONEY, R. Is “lean” a universal production system? Batch production in the automotive industry. **International Journal of Operations & Production Management**, vol. 22. nº.10, p.1130 -1147. Caulfield East: MCB UP Limited, 2002.

COSTA E SILVA, Adriana. **Branding & Design: identidade no varejo**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2002.

DRUCKER, P. **The executive in action**. Editora Harper Business, 1996.

EMOBILE. **Informações e negócios para a indústria moveleira**. Disponível em <<http://www.emobile.com.br/materias.asp>> Acesso em: 1 de maio de 2006.

FRACESC, P. **Marca e meus personagens**. São Paulo: Futura, 2003.

GATES, B. **A empresa na velocidade do pensamento: com um sistema nervoso digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 28 de julho de 2005.

IDSa. **Industrial Designers Society of America**. Disponível em <<http://www.idsa.org>>. Acesso em: 10 de abril de 2006.

IIDA, I. **Ergonomia**: projeto e produção. São Paulo: Editora Edgar Blücher, 1990.

KISTMANN, V. B. **Apostila de projeto do produto**. Curitiba, Curso de Especialização em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Paraná, 2001.

KLEIN, N. **Sem logo**: a tirania das marcas em um planeta vendido. Tradução de Ryta Vinagre. Rio de Janeiro: Record, 2002.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LACOMBE, F. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LARICA, N. J. **Design de automóveis**: Arte em função da mobilidade. Rio de Janeiro: 2AB, 2003.

LÖBACH, B. **Design Industrial**: bases para a configuração dos produtos industriais. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 2000.

MALHORTA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PINHO, J. B. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

POPCORN, Faith; MARIGOLD, Lys. **Click**. Rio de Janeiro: Campus, 1.997.

RAMASWAMY, V.; PRAHALAD, C. K. **Futuro da competição**. São Paulo: Editora Campus, 2004.

REDE DESIGN BRASIL. **Retrospectiva – PBD**. Disponível em: <<http://www.design.mdic.gov.br/index.htm>> Acesso em: 2 de maio de 2006.

REY, L. **Planejar e redigir trabalhos científicos**. São Paulo: Edgard Blücher, 1993.

RIES, A.I.; RIES, L. **As 11 Consagradas Leis de Marca na Internet**. São Paulo: Makron Books, 2001.

RIES, A.I.; TROUT, J. **As 22 consagradas leis do marketing**. São Paulo: Makron Book; Madia e Associados, 1993.

ROMEIRO, E. F. **Projeto do produto**. Belo Horizonte, Apostila do curso de design industrial, Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

RUMELT, R. P. **Fundamental issues in strategy**. A research agenda. Harvard Business School, 1996.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**. São Paulo: Studio Nobel, 1999.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. de. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHMITTEL, W. **Design concept realization**. ABC Edition Zurich, 1977.

SHINGO, S. **O sistema Toyota de produção do ponto de vista da engenharia de produção**. Porto Alegre: Bookman, 1996.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

SOUZA, F. A. M. de. **Marketing Trends**. São Paulo: Makron Books, 2004.

SPARKE, P. **A Century of design: design pioneers of the 20th century**. London: Mitchell Beazley, 1988.

TZU, S. **A arte da guerra - texto integral**. São Paulo: Editora Martin Claret, 2004.

WILLIAMS, R. **Design para quem não é designer**. 2. ed. São Paulo: Callins Editora, 1995.

WOMACK, J.P.; JONES, D.T.; ROOS, D. **A Máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ANEXOS

ANEXO – 1 RETROSPECTIVA DO PROGRAMA BRASILEIRO DE DESIGN

RETROSPECTIVA	ATIVIDADES
1995	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lançamento do Programa Brasileiro do Design; ▪ Exposição: "O Brasil Mostra sua Marca".
1996	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concurso da Logomarca do PBD; ▪ Estudo: "Design para a Competitividade" Recomendações para a Política Industrial no Brasil; - Projeto Design e Tecnologia; ▪ Catálogo de Prêmios em Design; ▪ Lançamento do Programa Design Moveleiro; ▪ Prêmio CNI Gestão do Design.
1997	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicação Manual de Design Estratégico; ▪ Lançamento do Programa Design Cerâmico; ▪ Lançamento do Programa Design Têxtil; ▪ Lançamento do Programa Design Gemas e Jóias; ▪ 1ª Edição do Prêmio Ecodesign; ▪ I Prêmio Nacional de Design do Mobiliário; ▪ Prêmio Nacional Madeiras da Amazônia, Móveis e Design; ▪ 1ª Edição da Agenda Design Brasil.

1998	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projeto Vitrine Design do Setor Cerâmico; ▪ Projeto Vitrine Design do Setor de Gemas e Jóias; ▪ Projeto Vitrine Design do Setor de Embalagem; ▪ 2ª Edição do Prêmio CNI de Gestão do Design; ▪ Cartilha: "A importância do design na sua Empresa"; ▪ Pesquisa "O Estágio Atual da Gestão do Design"; ▪ 2º Salão Design Brasil - Promoção da Marca Brasil; ▪ Prêmio CNI de Gestão do Design 98, vencedores Mercedes Benz, Amsterdam Sauer e Universum Móveis; ▪ 2ª Edição da Agenda Design Brasil/98; ▪ Lançamento do Programa Design Calçados; ▪ 50 Seminários de difusão de conhecimento em design; ▪ Publicação "O Design e sua Proteção Legal"; ▪ Publicação "Transferência de Tecnologia e Proteção Legal"; ▪ Publicação "Materiais e Design"; ▪ Capacitação de Recursos Humanos com cursos de pós-graduação com especialização em design, voltados para os setores de mobiliário, cerâmico, gemas e jóias, software; ▪ Infra-estrutura - Implantados 22 núcleos setoriais nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Pernambuco, Minas Gerais, Brasília e Rio Grande do Sul; ▪ PROMÓVEL; ▪ Dia Nacional do Design - 5 de novembro (Instituído pelo Presidente da República).
1999	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudo sobre a Capacitação de Recursos Humanos em Design; ▪ Implantação do Instituto de Design; ▪ Estudos: "O mercado Norte-Americano de Móveis"; ▪ Guia de Informação - Design (Mercosul); ▪ Casa ABIMÓVEL na FENAVEM; ▪ Prêmio Nacional de Design do Mobiliário; ▪ Inserção do Programa no PPA (Plano Plurianual); ▪ Sydney Design 99 - Participação de comitiva brasileira no evento Sydney Design 99, de 26 a 29 de setembro de 1999, reunindo as sociedades International Council Society of Industrial Design - ICSID (design de produto), ICOGRADA (design gráfico) e IF (design de arquitetura de interiores).

2000	<ul style="list-style-type: none">▪ Seminário "Design & Exportação";▪ Lançamento da 1ª Etapa da Rede Design Brasil;▪ Lançamento do Programa Marca Brasil;▪ Acordo de Cooperação Técnica entre MDIC/SENAI;▪ Acordo de Cooperação Técnica entre MDIC/FIESP;▪ Implantação do Projeto Piloto do Núcleos de Desenvolvimento de Design - NDD do Setor Moveleiro;▪ 1º Congresso Nacional de Design e Tecnologia para o Setor Moveleiro.
-------------	--

Fonte: REDE DESIGN BRASIL (2002)

ANEXO - 2 Questionário DESIGN – “Indicadores de Competitividade” na Indústria Brasileira Micro e Pequenas Empresas. (CNI - SEBRAE, 2006).

Design é a atividade de projeto responsável pelas características estruturais, estéticas, formais e funcionais de um produto

Caso a empresa tenha mais de um estabelecimento, informar apenas os dados referentes ao estabelecimento em questão.

14. A empresa investiu em design de produtos de produtos de produtos de produtos de produtos em 2003 ou pretende investir em 2005?

	2003	2005
Sim		
Não		

15. O investimento em O investimento em O investimento em O investimento em O investimento em design de produtos representou / representará quantos por cento do faturamento do faturamento do faturamento do faturamento do faturamento bruto do estabelecimento bruto do estabelecimento bruto do estabelecimento bruto do estabelecimento bruto do estabelecimento?

	2003	2005
0 %		
Acima de 0 até 1%		
Acima de 1 até 2%		
Acima de 2 até 6%		
Acima de 6 até 10%		
Acima de 10%		

16. Qual foi o impacto do investimento em design de produtos em 2003 sobre:

	Aumentou	Manteve-se inalterado	Diminuiu
Vendas / Faturamento bruto			
Custo de produção			
Lucratividade			

ANEXO - 3 – Questionário “DMTOLLS”

Ferramenta que auxilia a avaliação do grau de Design Management (Design Management Tools). (MANAGING DESIGN, 2006)

Estratégia

Como o design é visto no desenvolvimento e na formulação de sua estratégia da companhia?

- () Essencial
- () Uma grande influência
- () Pouca influência
- () Não é considerada

Em que extensão o design é desenvolvido?

- () Uma estratégia completamente definida
- () Grande parte da estratégia
- () Intenção total, mas sem implantação específica
- () Sem estratégia

Quem tem a responsabilidade total sobre o design? (Início, tomada de decisão, definição de recursos humanos, financeiros)

- () Proprietário ou Diretor Geral
- () Gerente
- () Equipe operacional
- () Individualmente no nível operacional

O valor / a importância do design é comunicado dentro de sua empresa?

- () Sim, ele é compreendido em toda a empresa

- () Sim, grande parte compreende
- () Sim, alguma coisa é “percebida”
- () Não, nada é comunicado

Processo

Como sua empresa utiliza a Gestão do design (recursos internos ou externos)?

- () Os profissionais do design estão presente em todas as partes da organização
- () Alguns designers fazem parte de forma regular
- () Alguns designers fazem parte de forma ocasional
- () Não utiliza

Como sua empresa inicia as pesquisas para um projeto de design que atendam algumas exigências (consumidores, mercados, concorrência, pesquisa interna)?

- () Inteiramente
- () Parcialmente
- () Limitada
- () De modo algum

Sua empresa têm uma metodologia formal, como um sumário a ser observado que cumpra os objetivos da empresa, objetivos do projeto, público-alvo, espaço, quantitativos e orçamentos, processo do projeto de tomada de decisão?

- () Um documento é produzido que define todos os aspectos
- () Um documento básico que identifica os aspectos e resultados mais importantes
- () Aspectos, são analisados informalmente no desenvolvimento do sumário
- () Pouca atenção é dada a estes aspectos

Quando os designers internos ou externos são contratados, este processo de recrutamento envolve uma avaliação de suas potencialidades profissionais?

- () Há um processo formal que avalie seus potencialidades profissionais
- () Os designers profissionais são selecionados com um processo informal
- () Os designers são selecionados sem avaliação de qualificações ou da experiência profissional
- () Profissionais não capacitados (não designers) são selecionadas

Resultados

Quais resultados dos projetos de design empreendidos podem estar distantes quando comparados ao sumário do projeto?

- () Alcançado ou superado
- () Encontrado com para a maioria de parte - algumas melhorias podem ser feitas
- () Somente adequado - necessitando de considerável melhoria
- () Não alcançado – falho

Que resultados quantitativos com relação aos objetivos da empresa, os objetivos da gestão do design. Exemplo aumento no lucro, nas vendas, no ROI, etc?

- () Índices financeiros - índices encontrados ou excedidos
- () Alguma melhoria
- () Pouca melhoria
- () Nenhuma mudança – efeito negativo

Que resultados qualitativos medidos pelas melhorias no nível de consciência intangível dos resultados. Exemplo: a satisfação do funcionário, a percepção do consumidor, etc?

- () Melhoria significativa ou expectativas excedidas
- () Algumas melhorias
- () Poucas melhorias

() Nenhuma mudança – efeito negativo

A que extensão sua empresa utiliza os resultados dos projetos para melhorar o uso da gestão com o objetivo do desenvolvimento contínuo da empresa?

() A avaliação é usada melhorar o processo gestão do design e desenvolver a estratégia da companhia

() Os resultados informam os desenvolvimentos futuros a alguma extensão

() Os resultados são usados mas somente em uma base informal e do dados

() Não são usados

ANEXO - 4 – Questionário “Nível de Gestão do Design nas Empresas”

Avaliação em relação ao nível de apropriação dos conceitos de Gestão do design pelas empresas (KISTMANN e WOLF, 2003)

1.1. Visão/Missão/Valores

A empresa conhece as necessidades do seu mercado e os métodos para satisfazê-los?

A empresa vive ativamente seu sistema de valores?

A vantagem competitiva da empresa apoia-se nos valores praticados pela empresa?

A empresa tem claramente definida a sua competência central?

Ela relaciona esta competência aos seus investimentos em design?

Qual a posição no mercado em relação aos concorrentes?

Qual a posição almejada?

Quais são os valores importantes para a cultura empresarial?

Como estes valores são comunicados aos colaboradores?

1.2. Nível estratégico: Cenários, objetivos e estratégias competitivas

Existem ofertas de novos negócios e produtos, relacionados à novas demandas de consumidores?

A ênfase estratégica está centrada no consumidor?

A inovação é estimulada dentro da empresa?

Pesquisas de mercado orientam a inovação?

Pesquisas tecnológicas fundamentam a inovação?

A empresa dá prioridade a sua atividade?

Quais os objetivos estratégicos da empresa?

Quem decide sobre os objetivos?

Os designers estão envolvidos nas decisões estratégicas?

Quais os departamentos envolvidos no desenvolvimento estratégico (pesquisa e desenvolvimento, técnico, processos, marketing, relações públicas)?

Que fatores que influenciam o desenvolvimento estratégico?

Existe uma política de marca e estratégia de marca para a empresa?

1.3. Nível da gestão

Existem associações com outras empresas, instituições de pesquisa?

Existem pesquisas de mercado?

Incluem estas pesquisas seus departamentos e funcionários na Gestão do Design?

Qualidade é um objetivo presente nas ações da empresa?

A estrutura da empresa é simples e flexível?

A empresa utiliza formas de comunicação impressa?

A empresa utiliza Intranet?

Há biblioteca ou outro sistema de arquivo de dados?

Os empregados são considerados agentes importantes na empresa?

A empresa dá treinamento, promove a ida a feiras e exposições?

Em que medida a empresa está envolvida com o processo de Design?

Existem publicações que circulam na empresa que abordam a questão do Design?

Como a empresa aborda as questões sociais e ambientais?

O Design faz parte da cultura da empresa?

A empresa está aberta a mudanças?

A sustentabilidade é uma das preocupações da empresa?

Ela possui programas de responsabilidade social?

Quem decide sobre a posição do Design dentro da empresa?

Qual a posição do Design dentro da empresa?

A empresa segue alguma estratégia de gestão, por exemplo lean management?

Como o design está integrado nas estratégias de desenvolvimento e métodos de gestão?

1.4. Nível operacional

Utilizam a metodologia projetual de forma analítica?

A empresa utiliza técnicas de análise de seus produtos?

Tendências são analisadas?

Quais são os seus pontos fortes e fracos?

Quais as oportunidades de negócio objetivadas?

Quais as ameaças encontradas?

Existe relação entre os produtos e serviços e a competência central da empresa?

A empresa relaciona a comunicação externa à sua competência central?

Utiliza formas organizadas de comunicação, tais como relatórios anuais, páginas de internet, folhetos, feiras etc?

Relaciona-se com instituições de pesquisa? Utiliza a identidade visual de forma consistente?

Possui uma marca que é vinculada de modo sistemático?

Prevê a sua utilização em diversas mídias?

A empresa considera o comércio-eletrônico como um elemento de comunicação externa?

Como está organizado o departamento de design?

Quais as atribuições delegadas ao designer (design de produtos, prospectos, brochuras, campanhas, identidade corporativa, estandes de feiras, comunicação interna, website, embalagem, meio ambiente, serviços, processos internos, construção de identidade, organização interna, preparo para a produção)?

O processo de design está subdividido em fases?

Estas fases são avaliadas e controladas?

Como o processo de design se integra com a estratégia da empresa?

Quem decide sobre o desenvolvimento futuro do processo de design e a execução dos desenvolvimentos?

Como comunica a empresa sua identidade externamente e internamente?

ANEXO - 5 Lista de premiações recebidas

Fonte: (FLEXIV, 2006)

- 1999 Prêmio MOVESUL – Indústria - Produto: **Móbile**
- 1999 Prêmio ABIMÓVEL - Produto: **MobilDesk**
- 2000 Prêmio MOVESUL – Indústria - Produto: **Linha Multi Uso**
- 2000 Prêmio CNI – Gestão do Design – Produto: **ES4**
- 2001 Prêmio CNI - Estadual – Produto: **Open Office**
- 2002 Menção Honrosa MOVESUL – Produto: **Torre Ergonômica**
- 2003 Prêmio ABIMÓVEL - Produto: **Mancebo**
- 2004 Prêmio CNI - **Estadual** – Categoria: **Gestão do Design voltado às Exportações**
- 2004 Prêmio CNI - **Nacional** – Categoria: **Gestão do Design voltado às – Exportações**
- 2005 Prêmio CNI – Classificado para etapa Nacional – Categoria: **Parceria Universidade – Empresa**
- 2005 Prêmio IF – Categoria: **Design**
- 2006 ABIMÓVEL – Produto selecionado - Produto: **Estação Tecnológica/Linha 3D**